

Asiakasraadin suunnittelu ja toteutus liiketoiminnan kehittämiseksi

Case: Paavolan K-citymarket

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Miikka Vesamäki

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

VESAMÄKI, MIIKKA:

Asiakasraadin suunnittelu ja toteutus
liiketoiminnan kehittämiseksi
Case: Paavola K-citymarket

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 51 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö, joka toteutettiin Lahden keskustassa sijaitsevalle Paavolan K-citymarketille. Projektin tehtävänä oli luoda asiakasraati, joka toimisi asiakaslähtöisenä työkaluna kehitettäessä kaupan palveluita ja tuotevalikoimaa. Projektin pohjimmaisena tavoitteena oli antaa kaupalle mahdollisuus muuttaa liiketoiminnan kehittäminen entistä asiakaslähtöisemmäksi. Asiakasraati toimi ja toimii laadullisen asiakastiedon lähteenä sen käyttäjälle.

Projekti toteutettiin läheisessä yhteistyössä K-citymarket Paavolan kauppiaan kanssa. Asiakasraati oli kauppiaan mielessä ideana, jonka hän halusi toteutettavaksi. Opinnäytetyössä suunniteltiin koko raadin toiminta ja sisältö sekä suoritettiin käytännön tehtävät raadin toteuttamiseksi. Työssä hyödynnettiin vertailutietoa muista vastaavanlaisista asiakasraadeista ja niiden tutkimuksista. Tämä esimerkkietä oli avuksi raadin suunnittelussa ja näin pystyttiin välttämään helpot virheet. Asiakasraadin ensimmäinen tapaaminen oli työryhmä tyyppinen toiminnallinen tilaisuus, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilu- ja design thinking -työkaluja.

Suurin saavutus oli itse asiakasraadin luominen. Tämä sisälsi raadin toiminnan suunnittelun, raatilaisten rekrytoinnin, raadin jäsenten ja K-citymarket Paavolan välisen sopimuksen luomisen, raadin työryhmätapaamisen luomisen ja käytännön tekemisen sekä käyttöönoton toteuttamisen. Raadin ensimmäinen tapaaminen antoi meille tarkkaa ja merkityksellistä asiakasinformaatiota, jota on jo hyödynnetty muun muassa kaupan tuotevalikoiman tarkemmassa hinnoittelussa. Tietoa on hyödynnetty myös kaupan myyjien kouluttamisessa ja ymmärryksen jakamisessa siitä, minkälaisia asioita asiakkaat arvostavat tuotteiden esillepanossa. Raadista muodostui niin onnistunut toimintamalli, että kaupan kauppias on jatkanut raadin toimintaa ja tiedon hankintaa itse. Asiakaslähtöisen työkalun käyttämistä osana liiketoiminnan kehittämistä Paavola K-citymarketissa on päätetty jatkaa.

Asiasanat: asiakasraati, asiakaslähtöinen kehittäminen, osallistaminen, design thinking, päivittäistavarakauppa

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

VESAMÄKI, MIIKKA:

Creation and Implementation of
Focus Group to Improve Business
Opportunities
Case: K-citymarket Paavola

Bachelor's Thesis in Service Management
appendices

51 pages, 4 pages of

Autumn 2016

ABSTRACT

This thesis reports a practical thesis project conducted for a grocery store, K-citymarket Paavola, in Lahti. The aim of the project was to create a customer focus group for the grocery store in order to improve the store's services and product portfolio based on its customers' real needs. The key goal of the project was to give the store an opportunity to become more customer oriented in developing its operations. The focus group was used and will be used as a resource to obtain qualitative customer information.

The project was conducted in close cooperation with the store manager. The manager introduced the idea of creating a focus group. This project, however, was responsible for all the practicalities and creating the group. The project was successful from the very beginning because the theoretical sources provided ideas on what questions should be taken into account. The most valuable sources were studies of other focus group projects. These could be used as examples. This helped to avoid basic mistakes and to be successful. The focus group meeting was conducted as a workshop by applying service design and design thinking.

The main accomplishment of the project was the creation of the focus group. This included planning the group, recruiting the participants, creating a contract use between the group members and the store, planning the workshop and other practical tasks. The first focus group gave valuable information, which has already been used in training the sales personnel on what customers appreciate in laying out products. The project was so successful that the store manager has been continuing work with the focus group and will be using the tool to improve the store's business in the future.

Keywords: Focus Group, Customer-centered Improvement, Co-creation, Design Thinking, Retail Business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	LIKETOIMINNAN NYKYTILA	4
2.1	Päivittäistavarakaupan lähtökohdat	4
2.2	Kesko yrityksenä	5
2.3	K-citymarket Paavola ja sen liiketoiminnan kehittäminen	7
2.4	Arvonluonti	8
3	ASIAKASLÄHTÖINEN LIKETOIMINTA JA KEHITYSTYÖ ASIAKKAIDEN KANSSA	10
3.1	Asiakkaan ostomotivaatio	10
3.2	Asiakaslähtöisyys	11
3.3	Asiakkaan osallistaminen	12
3.4	Asiakkaan ymmärtäminen laadullisella tiedolla	13
3.5	Asiakasraati	15
4	ASIAKASRAADIN SUUNNITTELU JA PERUSTAMINEN	18
4.1	Liikkeelle lähtö	19
4.2	Raadin muoto	20
4.3	Motivointi	21
4.4	Rekrytointi ja kanavat	24
4.5	Kohtaamispaikka	27
4.6	Sopimus	28
5	MEIDÄN KAUPPA -ASIAKASRAATI	29
5.1	Ensimmäinen Meidän kaupan -tapaaminen	29
5.2	Viisi tärkeintä tuotetta hinnan mukaan	30
5.3	Houkutteleva kauppa	31
5.4	Asiakasraadin toimivuus ja vaaranpaikat	36
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6.1	Päätulokset ja niiden merkitys	41
6.2	Toiminnallisen prosessin arviointi	44
6.3	Oppimisen arviointi opinnäytetyön prosessista	46
6.4	Raadin toiminnan kehittäminen	47
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Suomen päivittäistavarakaupan toimintaympäristössä on kaksi suurta toimijaa, jotka käsittävät lähes 80% koko päivittäistavarakaupan markkinaosuudesta (Päivittäistavarakauppa ry 2016, 11). Molemmilla yrityksillä on omat vahvuutensa, ja toiminnallaan he erottautuvat toisistaan kilpailussa asiakkaista. Kuten olemme viimeisen vuoden aikana huomanneet S-ryhmän suuren kampanjan myötä, ovat he lähteneet tavoittelemaan asiakkaitensa huomiota halpuuttamisen ja edullisten tuotteiden voimalla. Kesko sen sijaan on ottanut henkilökohtaisemman ja asiakasta lähempänä olevan palveluun perustuvan ratkaisun, jossa heidän markkinointilauseitaan ovat ”Kauppias hoitaa homman” ja ”Tehdään hyvää yhdessä” kaltaisia ratkaisuja. Mitä tarkoittaa yhdessä tekeminen? Tekevätkö työntekijät yhteistyötä vai onko yhdessä tekeminen asiakkaan osallistamista, asiakaslähtöisyyttä? Mitä on asiakaslähtöisyys? Onko se ostovirtojen analysointia, keskiostojen seuraamista ja menekin huomioon ottamista vai jotain sellaista, mitä ei voi rahassa mitata?

Asiakaslähtöinen kehittäminen ja innovointi ovat käsitteitä, jotka ovat innostaneet minua toteuttamaan tämän opinnäytetyön. Tehtäväni on ollut perustaa asiakasraati Paavolan K-citymarketille. Raadin tavoitteena on ollut antaa kaupan kauppiaille uusi työkalu mahdollistamaan kaupan palveluiden parantamisen, ymmärtämään asiakkaiden tuotetarpeita ja saada tietoa siitä, mitä asiakas ajattelee jokaisella kerralla, kun hän käy ruokaostoksilla.

Paavolan K-citymarket on Lahden keskustassa sijaitseva ruoka- ja päivittäistavarakauppa. Kauppa on Suomen ensimmäinen K-citymarket, jonka kauppiashistoriaa tällä hetkellä edustaa viisi vuotta kaupan kauppianaan ollut Marko Laaksonen. Paavolan K-citymarket on 45-vuotiaan historiansa aikana kokenut monia suuria kehitysaskelia ja muutoksia. Nyt kauppiaan haluna on ollut, että kehittämistyö perustuisi faktoihin eikä vain tuntumaan. Tämän takia Laaksonen oli erittäin innostunut asiakasraadista perustamisesta. (Laaksonen 2016.)

Asiakasraati on siis asiakaslähtöinen, kvalitatiivista eli laadullista tietoa tarjoava työkalu, jota voidaan käyttää lukemattomilla eri tavoilla eri tehtäviin (Cowton & Downs 2015, 55). Asiakas voi olla tyytyväinen, että heidän lempituotteensa on satuttu ”halpuuttamaan” hänen pussillensa sopivaksi, mutta miten tähän päätöksen on aikoinaan päädytty? Olisiko asiakas saattanut olla ilahtuneempi, jos hänen ruokakauppansa olisikin uudistanut palvelutiskin toiminnan, pystyttänyt automaattikassoja tai tarjoaisi laajemman valikoiman ruoka-aineita Kaukoidästä? Miten tällaisiin uudistuksiin oltaisiin päädytty, jos asiakas ei olisi kertonut hänen ruokakauppaunelmiaan? Asiakasraadin hyödyntämisessä on paljon potentiaalia, jonka saa käytettäväksi hyvällä suunnittelulla. Tavoitteena on, että raadilta saadaan hyviä mielipiteitä, kehittämis ehdotuksia, ja se on myös kätevä kommunikaatioväylä asiakasmassaan. Raadilla pystytään myös konseptoimaan kaupan toimintaa asiakaslähtöiseksi sekä tekemään Paavolan Citymarketista juuri asiakasta palveleva kauppa. Opinnäytetyöni tavoite onkin asiakasraadin suunnittelu ja toteutus K-citymarket Paavolalle. Opinnäytetyössä vastaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälainen on hyvä asiakasraati ja miten se toteutetaan?
2. Mitä asiakasraadin suunnitteluvaiheessa pitää ottaa huomioon?
3. Minkälaisia valmisteluja asiakasraadin toteuttamiseksi pitää tehdä?
4. Miten voidaan hyödyntää innovaatiotyökaluja työryhmätyöskentelyssä?

Lähdin kokoamaan runkoa projektille asiakaslähtöisyyden ja asiakasymmärryksen tietoperustaa rakentaen. Halusin ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin, ennen kun lähdän rakentamaan työkalua tämän ymmärryksen selvittämiseksi. Tämän tiedon lisäksi halusin kerätä tietoa erilaisista tavoista osallistaa asiakasta innovointiin, ja minkälaisia esimerkkitapauksia pystyisin käyttämään apunani rakentaessa asiakasraatia. Asiakasraadin ollessa se tapa, jota kaupassa hyödynnettäisiin työkaluna asiakastietouden ja osallistamisen väylänä, oli minulla tarve kehittää se entistä paremmaksi metodiksi. Tähän tarpeeseen etsin apua palvelumuotoilu- ja Design Thinking työkaluihin tutustumalla.

Kauppias Laaksonen ehdotti minun tekevän tämän projektin, ja oma työhistoriani antoikin minulle hyvät mahdollisuudet onnistua tehtävässä. Minulla on sopivan laaja ymmärrys päivittäistavarakaupan toiminnasta toimiessani juuri K-citymarket Paavolan iltavastaavana ja myymäläesimiehenä yli vuoden ajan. Työympäristön ymmärryksen lisäksi minulla on koulutusta suomalaisesta palvelumuotoilusta ja -suunnittelusta Lahden ammattikorkeakoulussa, palveluliiketoiminnan tradenomi koulutuksessa. Suomalaisen koulutuksen lisäksi minulla on ollut loistava mahdollisuus työskennellä sekä oppia palveluiden ja prosessien kehittämistä todellisilta alan ammattilaisilta Yhdysvalloissa. Työskentelin Indianan osavaltiossa, Columbus Regional Healthin innovaatiotiimissä projektijohtajana yhteensä yli puolen vuoden ajan, hyödyntäen Design Thinking -metodiikkaa ja Lean Six Sigma -työkaluja projektien toteuttamisessa loistavin tuloksin.

Opinnäytetyöraporttini noudattaa vetoketjumaista rakennetta, jossa teoreettinen tietoperusta sidotaan tiukasti toimeksiantajayritykseen, Paavolan K-citymarkettiin. Tietoperusta ja asiakasraati-case vuorottelevat puheenvuoroillaan alusta lähtien. Vetoketjumaisuudella tarkoitetaan raportin toiminnallisuuden ja tietoperustan jatkuvaa keskustelua vuorotellen. Pyrin tuomaan omat näkemykseni sekä raadin toiminnallisuuden esille niin omien kokemusten kautta kuin myös niitä perustellen luotettavien tieteellisten lähteiden tukemana. Tällä on tarkoituksena tuoda esille niin käytännön kokemus kuin minun oppineisuuteni ja raportin luotettavuus. (Vilkkä & Airaksinen 2003 79, 81.)

2 LIIKETOIMINNAN NYKYTILA

Tässä luvussa kuvaan päivittäistavarakaupan nykyhetken kilpailutilannetta ja pohjustan arvonluomisen tärkeyttä. Mitkä ovat ne seikat, jotka johtavat tulevaisuuden toiminnan muuttumista? Koska opinnäytetyön toimeksiantajayritys on K-citymarket, lukijan on ymmärrettävä ketjun toimintaympäristöä, Citymarketin yrittäjäyrysnäkökulmaa sekä yhteistoimintaa pääorganisaatio Keskon kanssa.

2.1 Päivittäistavarakaupan lähtökohdat

Kilpailu Suomen päivittäistavarakaupassa on tiukkaa käytännössä kahden toimijan välillä: osuuskuntatoimintaa edustavan S-ryhmän ja yrittäjä/kauppiasjohtoisen Keskon. Vuoden 2015 S-ryhmän 45,9% ja Keskon 32,7% markkinaosuudet kertovat toiminnan keskittyvän käytännössä täysin näiden kahden toimijan välille. (Päivittäistavarakauppa ry 2016, 11.) Syy näiden kahden toimijan ylivoimaisuuteen on yksinkertainen ja selitettävissä tämän hetken ketjuuntumistrendillä. Molemmilla toimijoilla on suuret jakelukanavat, minkä ansiosta ne pystyvät välittämään tuotteita ympäri maata kustannustehokkaammin kuin pienet toimijat, jolloin hankinta- ja logistiikkakustannukset ovat matalampia. (Päivittäistavarakauppa ry 2016, 7-10.)

Edellä mainitun tehokkuuden merkitys kustannustehokkuudessa näkyy myös päivittäistavaramyymälöiden koossa. Suuret myymälät pystyvät käsittelemään suurempia asiakasmassoja pienemmillä kustannuksilla kuin pienemmät market -tyyppiset liikkeet. Pieniä liikkeitä on jouduttu matalan kannattavuuden takia sulkemaan, mikä osaltaan ruokkii isojen hypermarkettien kannattavuutta. Suurilla liikkeillä on myös tarpeeksi tila- ja työvoimakapasiteettiä sekä riittävä määrä asiakkaita ylläpitämään suurempia valikoimia, jotka ovatkin kolme kertaa suuremmat kuin 20 vuotta sitten. (Päivittäistavarakauppa ry 2016, 7, 10.)

Koska teen opinnäytetyön K-citymarket Paavolalle, avaan seuraavassa tarkemmin Citymarket-ketjun suuren vaikuttajan, Keskon toimintaa.

Minkälaiset asiat ovat Keskolle tärkeitä? Miten opinnäytetyöni asiakasraati sopisi organisaation näkemyksiin ja miten pieni Paavolan K-citymarket voi yksinään osoittaa mielenkiintoa tai tarvetta tällaiselle työkalulle osana isoa organisaatiota?

2.2 Kesko yrityksenä

Käsitteenä K-ryhmä tarkoittaa pörssiyhtiö Keskon ja K-kauppiaiden vähittäiskauppayhdistymää (Kesko 2016a), jonka vähittäiskaupan osa-alueista suurin sektori liikevaihdolla mitattaessa on päivittäistavarakauppa (Kesko 2015, 87). K-ryhmän työllistämät 45 000 työntekijää ja noin miljardin euron vähittäismyynti tekevät siitä Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurimman vähittäistavarakauppiaan (Kesko 2016a).

Päivittäistavarakaupan liikkeitä K-ryhmällä on Suomessa ja Venäjällä, ja ne palvelevat päivittäin lähes 900 000 asiakasta. Keskon ja K-kauppiaiden vähittäistavakaupanyhdistymä on ketjutoimintaa, johon sisältyy viisi ketjubrändiä: K-citymarket, K-supermarket, K-market, K-ruoka Venäjällä ja Kespro, joka on Suomen tukkukaupan markkinajohtaja. Ketjubrändien lisäksi K-ryhmällä on omia tuotemerkkejä: kaikille tuttu Pirkka ja uudempi K-menu. Näillä kahdella tuotemerkillä on lähes 3000 erilaista elintarviketai käyttötavaratuotetta. (Kesko 2016c.)

Kesko on vuosikertomuksessaan listannut megatrendinsä: globaalit markkinat, digitaalisuus, vastuullisuus, vihreät aatteet ja väestönrakenteen (Kesko 2015, 11). Yksi Keskon suurimmista strategisista tavoitteista on tuottaa parasta asiakaskokemusta asiakkaille, jota alleviivaa organisaation pääarvo: ”Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme”. Kesko on vuosiraportissaan listannut myös sen toiminta periaatteet, jotka kuvaavat erittäin hyvin edellä mainittua strategiaa ja arvoja. Kaikki organisaation toiminta siis viittaa hyvin suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen. (Kesko 2015, 6, 7.) Seuraavassa on esitelty Keskon neljä toimintaperiaatetta, jotka ovat rehellisyys ja läpinäkyvyys, asiakaskeskeisyys, ihmisläheisyys ja toiminnan yksinkertaisuus.

Rehellisyydellä ja läpinäkyvyyden periaatteilla tarkoitetaan Keskon tavoitetta olla läpinäkyvä kaikessa toiminnassa ja päätöksissä. Tarkoituksena on rakentaa luottamusta asiakkaiden silmissä juuri läpinäkyvyyden kautta. (Kesko 2015, 7.) Tästä toiminnasta todistuksena on se, että Kesko on valittu vuonna 2015 maailman vastuullisimmaksi yritykseksi kaupan alalla. Valinnat energiaratkaisuissa, tuotanto ja toimitusketjujen kartoittaminen sekä ihmisoikeuden edistäminen ovat olleet toimia tämän tittelin saavuttamiseksi. (Kesko 2016b.)

Asiakaskeskeisyys on Keskon toimintaperiaate, joka tarkoittaa tavoitetta, jossa työntekijät tekisivät kaikkensa hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle mahdollisuus mutkattomaan arkeen tuotevalikoimalla, sen laadulla sekä asiakaspalvelulla. Ihmisläheisyydellä Kesko tarkoittaa haluavansa keskittyä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta rakennettuun luottamukseen. Ihmistenvälinen arvostus ja asiakkaan tarpeet ovat tärkeitä tekijöitä organisaatiolle. Toiminnan yksinkertaisuus on Keskon neljäs toimintaperiaate. Sille yksinkertaisuus on toiminnan ketteryyttä, jolla Kesko pystyy uusimaan ja kehittämään liiketoimintaa jatkuvasti. Pyrkimys vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin on tehtävä mahdollisimman helpoksi, jotta konkreettisia muutoksia on mahdollista syntyä. (Kesko 2015, 7.)

Keskon vuosiraportissa todetaan, että asiakkaiden tuoteymmärrys on kasvanut. Hintarakenne, ruoan terveys sekä alkuperä ovat muun muassa aiheita, jotka ovat kasvavassa määrässä merkityksellisiä asiakkaille. Asiakkaat vaativat läpinäkyvyyttä yritysten toimintaan ja asiakaslupauksista on pidettävä kiinni. (Kesko 2015, 12.) Liiketoiminnan kehittämisessä on otettava nämä asiat huomioon. Oletettavasti näistä syistä Kesko haluaa tulevaisuudessa kehittää toimintaansa kauppia ja asiakas ymmärrystä hyödyntäen.

Taloussanomat (Rainamo 2016) uutisoi vuoden 2016 alkukevästä, että Kesko ryhtyy uudistamaan sen hypermarket brändiä, K-citymarkettia,

hyödyntäen kauppiastietoutta ja asiakkaiden mieltymyksiä. Kesko uskoo entistä enemmän kauppiaan henkilökohtaiseen tietouteen alueen väestön mieltymyksistä niin valikoimaan kuin palveluihinkin. Yrittäjävetoisen kaupankäynnin etuna on joustavuus toiminnassa, joka mahdollistaa nopeatkin ja yksilölliset muutokset yksittäisessä kaupassa. (Kesko 2015, 24.)

2.3 K-citymarket Paavola ja sen liiketoiminnan kehittäminen

Tämä opinnäytetyö on tehty case-tehtävänä Paavolan K-citymarketille, joka sijaitsee Lahden keskustassa. Paavolan K-citymarket on Keskon Citymarket brändin ensimmäinen kauppa, joka perustettiin 45-vuotta sitten. K-citymarketit toimivat tiukassa yhteistyössä Keskon kanssa, sillä kaupan elintarvikepuoli on yksityisen kauppiaan omistuksessa ja käyttötavarapuoli sen sijaan on Keskon omistuksessa. (Laaksonen 2016.) K-citymarketit saavat omassa liiketoiminnan kehittämisessä paljon apuja ja resursseja Keskolta. Keskon kanta-asiakaskortti, Plussa-kortti, kerää asiakkaiden ostoksista tarkkoja tilastoja jakaen ne muun muassa asuinpaikan, iän ja siviilisäädyn ja muiden tekijöiden perusteella. Näitä tilastoja käyttämällä yksittäiset kaupat pystyvät kehittämään liiketoimintaansa faktoihin perustuen. (Laaksonen 2016.)

Paavolan K-citymarket on luonut oman strategiansa suurelta osin perustuen K-citymarket -brändiin ja Keskolta saamiin tietoihin kauppa-alueensa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Kaupan strategiaan on päädytty asiakasprofiileita hyödyntäen. Asiakasprofiilit on luotu perustuen neljään tekijään:

- Alueen asiakkaiden tehdyt ostokset plussarekisterissä
- Yleiset trendit
- Alueen asiakkaiden yleiset demograafit Keskon analyyseistä
 - Keitä ovat asiakkaamme?
 - Minkälaisia tuotteita ja palveluita he haluavat?
 - Mitkä ovat tämän hetken trendit?

- Paavolan K-citymarketin omat erityistaidot

Ymmärrettyään alueen asiakkaiden tarpeet on näitä verrattu kaupan omiin osaamisalueisiin, ja näiden tekijöiden perusteella on luotu kaupan strategia. Strategian ollessa selkeä ryhdytään ideoimaan, minkälaisia ratkaisuita kauppa pystyisi toteuttamaan määrittämilleen asiakkaille. Usein ideat on saatu toiselta kaupalta tai tavarantoimittajalta, joka haluaa kokeilla uuden palvelun konseptointia. Esimerkkinä on Paavolan K-citymarketin salaattibaari, jonka perustamisidea tuli paikalliselta vihannestoimittajalta. Toimittaja sai kauppiaalta luvan kokeilla konseptia kaupassa. Itse leikatut vihannekset, lihat ja muut ainekset yhdistettiin itsepalveluvaunuun, josta asiakas pystyi kokoamaan haluamansa salaatin itse. Palvelukokeilut kestävät yleensä kolmesta neljään kuukautta, jonka aikana seurataan menekkiä. Palvelun sijaintia, ulkonäköä tai konseptia saatetaan muuttaa tänä aikana hiukan tulosten parantamiseksi. Kokeiltavana neljän kuukauden aikana saadaan yleensä vastaus, onko tällainen palvelu sellainen, mitä asiakkaat arvostavat. (Laaksonen 2016.)

2.4 Arvonluonti

Palveluilla pitäisi pyrkiä ratkomaan asiakkaan ongelmia ja antaa asiakkaille tukea valintoihin. Tällaista toimintaa on empatia; ei sympatia. Jotta empatian kautta pystytään luomaan asiakkaille arvoa, on asiakas ja asiakasryhmä tunnettava hyvin ja ymmärrettävä heidän tarpeensa. (Ruckenstein ym. 2011, 31.) Asiakkaiden arvomaailman ymmärtäminen on tärkeää tietoutta. Näihin arvotarpeisiin vastaaminen on avain kilpailussa toimintaympäristön vallasta. (Ruckenstein ym. 2011, 12.)

Hyvällä palvelulla pyritään luomaan hyviä asiakassuhteita, uskollisia asiakkaita. Vaikka päivittäistavarakaupan toiminta perustuu tuotteiden myymiseen, voi tämänkin ympärille valjastaa monia erilaisia palveluita, on se sitten ruoanlaitto-ohjeita tai palvelutiskin osaamista. Hyvä palvelu ja palvelukonsepti tiukentavat otetta lojaaleista asiakkaista, ja näin pitää heidät tiukemmin osana kaupan toimintaa. Hyvän palvelun voima on

taloudellisesti hyvin merkittävä, sillä mm. Ahola kertoo tutkimuksessaan suurten kansainvälisten yritysten, esimerkiksi GE:n ja IBM:n onnistuneen tuottamaan tasaista tulosta hyvien palveluiden avulla, vaikka itse tuotteiden myynti olikin vähentynyt. (Ahola 2014, 27-28).

Arvonluominen vaatii ymmärrystä innovaation kohderyhmästä. Tätä tietoa voidaan hankkia usealla eri tavalla, lähtökohtaisesti jokaiselle kohderyhmälle on parhaiten soveltuva tapa. Tavat voivat olla kyselyitä, havainnointeja tai käyttäjien osallistamista. Kun tutkimus on tehty, täytyy tämä tieto muuttaa ymmärrykseksi. Ilman ymmärrystä ei voi myöskään tuottaa arvoa. Tärkeää olisi nähdä toiminta alan rajojen yli, kangistumatta vanhoihin kaavoihin. (Ruckenstein ym. 2011, 15-16.)

Arvonluomisen suurin ongelma on sen mitattavuuden vaikeus. Taloudellisesti on helppoa mitata numeroilla tuloja, menoja ja käyttöasteita, mutta miten yritykset pystyvät mittaamaan oletetun materiaaalittoman arvon vahvuuden. Ratkaisu voisi olla, miksi asiakas valitsee tietyn tuotteen, vaikka tarjoilla olisi hyvin saman kaltainen tuote, joka on kuitenkin paljon edullisempi. Tätä voidaan kutsua myös brändiarvoksi. Miksi jokin merkki on arvokkaampi ja näin se valitaan hyllystä useammin kuin halvempi vastaava tuote? (Ruckenstein ym. 2011, 19.)

Keskon esimerkistä ja kauppias Laaksosen tahdosta Paavolan K-citymarketissa on haluttu tarttua asiakaslähtöisyyteen ja arvonluontiin toden teolla strategisilla valinnoilla. Keinona tähän tavoitteeseen on haluttu käyttää asiakasraatia.

3 ASIAKASLÄHTÖINEN LIKETOIMINTA JA KEHITYSTYÖ ASIAKKAIDEN KANSSA

Vuonna 2006 autonvalmistaja Ford Motors ilmoitti, etteivät he voi jatkaa toimintaansa enää nykyisellä tavalla. Heidän näkemyksensä oli, ettei nykymaailmassa voi tehdä tuotteita tyydyttääkseen tuotantolinjan tarpeita, tuotteet on tehtävä kohtaamaan asiakkaiden tarpeita. Työprosessien tehostaminen ja toiminnan sujuvoittaminen olivat muokanneet autonvalmistajan toiminnasta sulavan ja toimivan, mutta toiminnasta oli unohtunut asiakas. Fordin mukaan tulevaisuuden ihmemaailmassa asiakas tulee ohjaamaan tehtaitten toimintaa, ei tuottajat asiakasta. (Lockwood 2010, 17-18.)

On siis aika miettiä, minkälaisilla perusteilla Paavolan K-citymarketille voitaisiin luoda tällainen ”ihmemaailma”, jossa asiakas on osallistettu vahvemmin liiketoiminnan kehittämiseen.

3.1 Asiakkaan ostomotivaatio

Dave Norton kertoi eräässä DMI (Design Management Institute) seminaarissa, että asiakkaista tulisi ymmärtää ja ottaa huomioon kaksi asiakasmotivaation lajia: kulttuurinen ja taloudellinen motivaatio. Innovoidakseen uusia palveluita ja tuotteita on ymmärrettävä asiakkaiden käyttäytyminen ja ostopäätösprosessi. Näiden tekijöiden ymmärtäminen johtaa efektiivisempään liiketoiminnan kehittämiseen. (Lockwood 2010, 92.)

Kulttuurisella motivaatiolla yritys auttaa asiakasta muodostamaan tarkoituksen kokemukselleen, jotka hyvin suunniteltuina merkitsevät paljon asiakkaille. Mitkä ovat ne asiakkaan arvot, joihin tämä tuote vastaa? Miten pystymme tuomaan ne arvot helposti esille? (Lockwood 2010, 92.) Keskon päivittäistavarakaupat kokemuksieni mukaan ovat pyrkineet edistämään liiketoimintaansa luomalla kulttuurista motivaatiota asiakkaalleen. Keskon kauppojen peruseriaate on yrittäjävetoiset kaupat, jossa kauppiaat tekevät suurimmat päätökset oman kauppansa toiminnasta.

Henkilökohtainen palvelu ja ihmisläheisyys ovat näkemykseni mukaan Keskon kulttuurin kulmakiviä.

Toinen tyyppi on taloudellinen motivaatio. Tuotteen hinnan ja taloudellisen hyödyn muodostumisen lisäksi on mietittävä, mitkä ovat ne kriittiset hetket asiakkaille, jolloin ostopäätös tehdään. Kriittisten hetkien ymmärtäminen vaatii kohtauspisteiden kartoittamista. (Lockwood 2010, 92.) Kokemukseni S-ryhmän toiminnasta soveltuu paremmin taloudellisen, kuin kulttuurillisen motivaation kategoriaan. S-ryhmän halpuuttamiskampanjat sekä tavoite saada asiakkaille halvin ostoskori ovat ratkaisuita, jotka asettavat S-ryhmän loistavaksi esimerkiksi taloudellisen motivaation luoja.

Kulttuurinen ja taloudellinen ostomotivaatio ovat keinoja selkeyttää ihmisten ajattelumaailmaa valittaessa ostoskohdetta. Yksinkertaistettuna asia toimii juuri edellä mainitulla tavalla. Miksi Kesko on päätenyt keskittymään kulttuurilliseen motivaation luomiseen eikä ole lähtenyt halpuuttamaan ostoskoriaan samalla laajuudella kuin S-ryhmä on sen tehnyt? Koska Kesko on valinnut kulttuurillisen motivaation luomisen, miten tätä toimintaa pystyisi kehittämään?

3.2 Asiakslähtöisyys

Nykymaailmassa yritysten menestyminen kilpailussa asiakkaista on yhä enemmän ja enemmän asiakslähtöisen kehittämisen varassa. Räätelöimällä asiakkaalle juuri heitä hyödyttävän tuotteen, pystytään tuotteelle luomaan korkeampi asiakasarvo. Internetin ja globalisaation myötä käyttäjät ovat entistä tietoisempia markkinoiden tuotteista, teknologiasta ja saatavuuksista. Näin ollen asiakkaiden valta markkinoilla on kasvanut. Vallan mukana on kasvanut myös vaatimustaso, mikä on hyödynnettävä asiakkaille palveluita ja tuotteita kehittäessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

VTT:n tekemässä tutkimuksessa todettiin, ettei kovinkaan monta yritystä koeta asiakslähtöiseksi (Lappalainen, Apilo, Eerola, Konttinen & Pelkonen 2010, 37). Kuitenkin kuulemme monien yritysten kuvaavansa

itseään hyvin asiakaslähtöisiksi, mutta todellisuudessa näistä yrityksistä vain 8% on oikeasti asiakaslähtöisiä. (Makkula 2016.)

Asiakaslähtöinen yritys käyttää hyväkseen asiakkaittensa, ja erityisesti paljon tuotteita tai palveluita käyttävien kanta-asiakkaiden ns. Extreme -käyttäjien tietotaitoutta, mielipiteitä ja kokemuksia kehitysprosessissa. Näiden asiakkaiden kuunteleminen ja käyttäminen kehitystyössä on erittäin tärkeää, heti kehittämisen alkuvaiheesta lähtien. Tällaisen toiminnan tavoitteena on molemminpuolinen tyytyväisyys. Yritys kehittää yhteistyössä asiakkaan kanssa tuotteen, joka on markkina menestys. Samalla käyttäjä saa erittäin toimivan tuotteen, joka vastaa hänen tarpeitaan ja odotuksiaan. (Lappalainen ym. 2010, 36-37.)

Asiakaslähtöisyyttä tulee pitää yllä koko ajan, sillä ihmisten mielenkiinnot ja ajatukset muuttuvat jatkuvasti (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 12).

Miten liiketoimintaa Paavolan K-citymarketissa pystytään siis tehokkaasti ja innovatiivisesti kehittämään? Edellisten aiheiden mukaan toimijoiden on ensiksi ymmärrettävä asiakkaan tarpeet; mitkä tekijät motivoivat asiakkaan ostopäätökseen, minkälaisia arvoja pystymme luomaan ja mitä oikeasti tarkoittaa asiakasymmärrys? Tämän ymmärryksen hankkimisen jälkeen tätä tietoutta on pystyttävä käsittelemään ja muovaamaan se hyödyksi organisaatiolle.

3.3 Asiakkaan osallistaminen

Keino uusien asiakaslähtöisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi on asiakkaan osallistaminen kehitystyöhön. Kehittämistyö asiakkaan kanssa sisältää tiivistä kommunikointia, yhteistyötä, osallistamista ja yhteistoimintaa asiakkaan kanssa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että uuden tuotteen muotoilussa asiakkaan osallistaminen luo suurta hyötyä kehitystyölle, alkaen jo tuotteen yksityiskohdista ja sen jälleenmyyntihinnasta. On todettu, että asiakkaan osallistamista tuotekehityksessä voidaan käyttää hyvinkin joustavasti. Asiakas voi olla

kehitystyössä mukana alku- tai loppuvaiheessa, mutta on myös suositeltavaa osallistaa asiakasta läpi koko prosessin. (Tih, Wong, Lynn & Reilly 2015, 439-440.)

Asiakas antaa tuotekehitykselle paljon erilaista käyttäjätietoa käytännön kokemusten kautta. Käyttäjällä voi olla paljon vaatimuksia tuotteen toiminnalle, niin sanottuja ehdottomia palvelun- tai toiminnan vaatimuksia. Ehdottomien vaatimusten lisäksi käyttäjällä on myös täsmentäviä, pienempiä vaatimuksia palvelulle tai tuotteelle. Kaikella tällä tiedolla voi olla suuri vaikutus palvelun laatuun ja toimintaan käyttöönottaessa. (Chen, Chen & Tsou 2016, 446.)

Asiakkaan osallistamisen merkityksellisyys ei pääty tuotekehitykseen. Kehityksen tullessa päätökseen, suuri hyöty asiakkaan osallistamisessa ovat viestinnälliset ja markkinoinnilliset hyödyt. Osallistuneet asiakkaat toimivat viestin viejinä muille tuotteen käyttäjille ja käyttäjäyhteisö on jo valmiina uuden tuotteen julkaisuun. Näin julkaisun tuoma myynnin viive lyhenee merkittävästi. (Tih ym. 2015, 440.)

Tih ym. (2015, 440) toteavat Kahnin ja Pinegarin näkemyksen kautta, että asiakkaan osallistamisella on erilaisia asteita. Osallistamisen alhaisimmat asteet ovat markkinatutkimuksia ja hieman korkeammalla focus-ryhmän tapaiset ratkaisut. Korkeammalla tasolla asiakasta voidaan pitää kumppanina, jopa eräänlaisena kehitysvalmentajana, jossa asiakas toimii tuotteen käyttämisen asiantuntijana. Tähän näkemykseen tukeutuen asiakasraati on tehokas keino osallistaa asiakas liiketoiminnan kehittämiseen.

3.4 Asiakkaan ymmärtäminen laadullisella tiedolla

Asiakas kannattaa siis osallistaa tuote- ja palvelukehitykseen monistakin eri syistä. Läheinen kumppanuus palveluntuottajan ja asiakkaan välillä luo paljon arvoa molemmille osapuolille. Osallistamiseen on erilaisia asteita

sen intensiivisyyden mukaan. Minkälaisia työkaluja toimintaan on tarjolla?

Tehokas tapa ymmärtää, miten asiakas käyttää palvelua tai tuotetta on nähdä se käytännössä asiakkaan käyttämänä. Yrityksen edustaja voi mennä asiakkaan luokse vaikkapa työpaikalle tai kotiin, ja seurata sivusta, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Edustaja voi kysyä toimintaa seuratessaan kysymyksiä, pystyäkseen ymmärtämään täysin, miltä toiminta näyttää ja tuntuu asiakkaasta. Haastatteluilla pystytään kysymään tarkkoja kysymyksiä, mutta näyttämällä toiminnat käytännössä pystyy asiakas esittämään asioita, joita hän ei osaisi tai muistaisi haastattelussa kertoa. (Holtzblatt 2005, 229.)

Minulla on ollut mahdollisuus päästä kehittämään ammatillisuuttani Yhdysvalloissa toiminnallisten experiment-projektien avulla. Työskentelin Columbus Regional Healthin (CRH) yksityisiä terveydenhuollon palveluita tarjoavassa organisaatiossa yhteensä yli puolen vuoden ajan. CRH on kokenut Lean Six Sigma -metodiikan käyttäjä yli kymmenen vuoden ajalta. Lean Six Sigman ajatuksena on prosessien tehostaminen eli turhien mutkien ja tehtävien toistamisen poistamista, unohtamatta työn laadun parantamista (Carreira & Trudell 2006, 3-5). CRH oli ajautunut toiminnan tehostamisen innossaan saman tyyliseen tilanteeseen kuin Ford Motors vuonna 2006, jossa palveluiden kehittämisessä oli unohtunut asiakkaan ääni (Lockwood 2010, 17-18). Tästä syystä CRH oli hankkinut minut palvelumuotoilun valmentajaksi sekä chicagolaisen Design Thinking -konsulttiyrityksen Gravity Tankin ohjaamaan organisaation kehitystyötä Sigmamaisen tehostamisen ohella myös kohtaamaan asiakkaiden toiveita.

Edellä mainitun Gravity Tankin Co-Founder, Chris Conley opetti CRH organisaation työryhmää käyttämään ”näytä ja kerro” -haastattelua. Näytä ja kerro -haastattelu toimii käyttäjän valitsemassa tilassa, paikassa, jossa hän käyttäisi tuotetta tai palvelua. Käyttäessään tuotetta tai mennessään palvelun eri toimintapisteisiin asiakas kertoo hyvin tarkkaan, mitä hän on tekemässä, minkälaisia tunteita ja kokemuksia hänen mielessään on sekä

mitä hyvää tai kehitettävää tietyissä kohtauspisteissä on. Haastattelun fasilitoijat seuraavat tilannetta videokuvaten ja tarkkoja tilanteenmukaisia kysymyksiä käyttäen, saadakseen parhaan mahdollisen kuvan tilanteesta. Jotta haastattelukysymykset tuottaisivat haluttua tulosta, on haastattelijan ajateltava kuin vasta koulun aloittanut lapsi. Kuin koululainen, joka haluaa tietää syyn ja tarkoituksen kaikelle, mitä hänen ympärillensä on ja tapahtuu. On siis pyrittävä hautaamaan olettamukset, luulot sekä se tieto mitä aiheesta on jo kerätty. Haastattelun jälkeen tilanne analysoidaan käyttäjän kanssa, jolloin voidaan vielä tarkentaa eri kohtien kokemuksia. Näin saadaan erittäin kattava ja laadukas kuva palvelukokemuksesta. (Conley 2016.)

Vaikka näytä ja kerro -haastattelu on hyvin innovatiivinen, laadukas ja tarkka keino kerätä tietoa tuotteesta tai palvelusta, on kyseessä kuitenkin kahden henkilön välinen dialogi, käyttäjän ja kehittäjän. Toki kahdella ihmisellä saadaan aikaan laadukasta keskustelua, mutta entäpä jos keskustelussa olisikin mukana useampia käyttäjiä. Enemmän käyttäjiä tarkoittaa enemmän käyttäjäkokemuksia ja sitä myötä tuotteen kehittäjät voivat saada vielä laajemman ja tarkemman kuvan toiminnasta, jota voidaan myöhemmin käyttää hyödyksi kehitystyössä. Seuraavassa kappaleessa tutkitaan tarkemmin tällaista työkalua.

3.5 Asiakasraati

Asiakasraadista voidaan käyttää useampia eri nimiä: asiakaspaneeli, focus-ryhmä, asiakasfoorumi jne. Koen kuitenkin, että perusajatus näillä kaikilla on sama.

Asiakasraatia voisi verrata verkossa toimivaan asiakasfoorumiin. Esimerkiksi Suunto pitää heidän ylläpitämällään keskustelupalstalla käytyä käyttäjäkeskustelua suuressa arvossa sen tuotekehitykseen soveltuvuuden takia. He pystyvät seuraamaan keskusteluiden perusteella, mihin käyttäjien trendit ja vaatimukset ovat siirtymässä ja minkälaisia ratkaisuita käyttäjät tuotteisiin tarvitsisivat. (Lappalainen ym. 2010, 37.)

1920-luvulla asiakasraatia hyödynnettiin lähinnä yhteiskuntatieteissä, jossa raadilla luotiin tutkimuskyselyitä. Myöhemmin asiakasraateja alettiin hyödyntää markkinatutkimuksissa ja vasta 1980-luvulla ymmärrettiin asiakasraadin hyöty laadullisen tutkimuksen työkaluna. (Cowton & Downs 2015, 55.)

Asiakaspaneelin tarkoituksena on kerätä tietoa samalla tapaa kuin muilla eri tavoilla: kyselyt, haastattelut ja havainnointi. Nyqvist (2012, 6, 21) esittää opinnäytetyössään mielenkiintoisen huomion, että asiakaspaneelin etu on sillä saadun tiedon laatu ja pitkän aikavälin tuoma lisänäkemyks. Laatu perustuu toiminnallisempaan tai vuorovaikutteisempaan keräystapaan. Asiakkaille paneeliin kuuluminen antaa tärkeyden tunteen ja mahdollisuuden parantaa toimintoja. Usein panelisteja yhdistääkin kiinnostus yrityksen toimintaan ja se kehittämiseen. Tärkeä kohta käsitettä avatessa on ymmärtää, että panelistit ovat aina yrityksen etukäteen valitsemia henkilöitä tai ryhmiä.

Raatilaisten rekrytoinnissa on ymmärrettävä eri käyttäjäryhmien motiivit tai syyt, miksi he haluavat olla mukana raadin toiminnassa. VTT:n tutkimuksessa otetaan esimerkiksi harrastekäyttäjien ja aktiivikäyttäjien tarpeiden eroavaisuudet. Harrastelijat kaipaavat yksinkertaisuutta ja elämyksellisyyttä, kun taas aktiivikäyttäjien intressit ovat parhaassa teknologiassa ja uusimissa tuotteissa. Toisaalta tutkimuksessa on huomattu, että monet toimijat hyödyntävät juuri aktiivikäyttäjien tietotaitoutta suunnittelutyössä (Lappalainen ym. 38-39.) Tämä otettiin huomioon raadin tapaamisessa. Jaoimme asiakkuusluokat eri työryhmiin, jolloin pystyimme erottamaan eri asiakasryhmien tarpeet ja mielenkiinnot.

Usein eri palautejärjestelmillä saadaan selville ongelma, mutta ratkaisu tai syy jää usein piiloon. Asiakaspaneelin avulla syy saadaan helposti selville heti ongelman ilmenemisen jälkeen sosiaalisella vuorovaikutuksella, eli pyritään kysymään ne oikeat kysymykset, jolla päästään ongelman todelliseen lähteeseen (Lecklin 2006, 87). Paneelin perustaminen on myös loistava markkinointikanava. (Aarnikoivu 2005, 67). Paneeli järjestetään

usein lähitapaamisina, mutta myös verkkopaneelit ovat oivallinen tapa kerätä tietoa (Nygqvist 2012, 21).

Paavolan K-citymarketin asiakastiedon keräämisessä on nojaututtu Plussajärjestelmän tietoihin ja erilaisten alueellisten trendien ymmärtämiseen (Laaksonen 2016). Omien havaintojeni mukaan kaupan jokapäiväisessä toiminnassa työntekijät ovat jatkuvasti kanssakäymisissä asiakkaiden kanssa ja usein asiakkaat tykkäävät jakaa mielipiteitensä vallitsevasta palvelusta tai tuotevalikoimasta. Valitettavasti nämä keskustelut käydään hyvin usein pelkkinä monologeina, jossa asiakas kertoo kokemuksensa ja työntekijä kuuntelee tätä. Kauppamme saa myös kehitysideoita ja asiakastyytyvyyksiä eri lähteistä kuten sähköpostitse tai paperilla, mutta jälleen kerran kyseessä on hyvin usein monologi. Tämä yhdenpuoleinen keskustelu pitää pystyä muuttamaan rakentavaksi toiminnaksi, johon lisätään useamman asiakkaan näkemys. Keskustelupaikka pitää myös luoda sellaiseksi, jossa ajatukset kuullaan kunnolla, jossa pystytään analysoimaan isommalla ryhmällä ja jopa saadaan ajatukset täytäntöön tulevaisuudessa. Tästä syystä seuraavassa luvussa Paavolan K-citymarketille perustetaan asiakasraati.

4 ASIAKASRAADIN SUUNNITTELU JA PERUSTAMINEN

Edeltävässä tietoperustassa oli paljon asioita, jotka tukivat asiakasraadın perustamista. Ford Motors kehottaa luomaan ihmemaailman, missä asiakas muokkaa yrityksen toimintaa (Lockwood 2010, 17). Ihmemaailman luomiseksi on oltava käyttäjälähtöinen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015) ja ymmärrettävä asiakasta eri näkökulmista, kuten esimerkiksi mikä luo heidän ostomotivaationsa (Lockwood 2010, 92). Käyttäjälähtöisyydellä ja asiakasymmärryksellä pystytään luomaan arvoa asiakkaan ostohetkiä tukemaan (Ruckenstein ym. 2011, 31).

Toteuttaakseen edellä mainittua, on päästävä lähelle asiakasta ja luoda luotettava suhde heihin. Tih, ym. (2015, 440) toteavat, että asiakkaan osallistaminen on loistava tapa päästä käsiksi tähän laadukkaaseen tietouteen. Holtzblatt (2005, 229) ja Gravity Tank (2016) ehdottavat ratkaisuksi asiakkaiden seuraamisen ja haastattelun tuotetta tai palvelua käyttäessä.

Mitä jos tietoa halutaan hankkia jatkuvasti ja tehokkaasti sekä hyödyntää asiakasta useammassa tehtävässä. Vuorovaikutuksellisesti laadukkaan ja markkinoinnissa hyväksikäytettävä työkalu voisi olla asiakasraati (Lecklin 2006, 87; Aarnikoivu 2005, 67). Edellisissä luvuissa esitettyjen ehdotettujen tapojen kautta on syntynyt tämä liiketoiminnan kehittämisen resepti, jossa korostuvat seuraavat kuusi asiaa:

- + Asiakasymmärrys
- + Ostomotivaatio
- + Käyttäjälähtöisyys
- + Arvonluominen
- + Asiakkaan osallistaminen
- + Innovaatiotyökalut

= Menestyksekkäs asiakaslähtöinen liiketoiminta

4.1 Liikkeellelähtö

K-citymarket Paavolan kauppias Marko Laaksosella oli halu ja tarve kehittää oman kauppansa toimintaa asiakaslähtöisesti ja tarkasti. Tarkasti tarkoittaen, että kehitettävä ajatus on perusteltavissa asiakkaiden tarpeilla, varmasti. Laaksonen koki, että jonkinlainen asiakasraati voisi olla hyvä ratkaisu saada laadullista ja tarkkaa tietoa asiakkaiden tarpeista. Raatilaisia voisi hyödyntää innovoinnissa, valikoiman suunnittelussa, palveluiden kehittämisessä, hinnoittelun parantamisessa sekä kaupan viihtyisyyden korostamisessa. (Laaksonen 2016.)

Ensimmäisen kerran kauppias Laaksosella heräsi ajatus asiakasraadista kuultuaan, miten eräs suomalainen radiotoimija oli luonut uusia radiokanavia perustuen täysin heidän kuuntelijoidensa tarpeisiin. Mediatalo oli rekrytoinut joukon ihmisiä, jotka eri musiikkimieltymysten tai yleisten kiinnostuksenkohteiden perusteella jaettiin eri ryhmiin. Tämän jälkeen jokaiselle ryhmälle soitettiin musiikkia perustuen heidän oletettuihin mieltymyksiinsä ja jäsenet saivat kertoa mielipiteitä, olisiko tämä sellaista musiikkia, mitä he haluaisivat heidän omalla unelma radiokanavallaan kuunnella. Näiden tulosten perusteella tämä radiotoimija pystyi luomaan muutaman eri radiokanavan, erilaisille kuuntelijoille kohdennettuna. (Laaksonen 2016.)

Projektia ohjaavina elementteinä olivat kaupan omat kehittämisstrategiat ja niiden yksityiskohdat. Strategian pääasiakkuusluokat olivat:

- Eläkeläiset
- Opiskelijat
- Lapsiperheet ja aikuistaloudet

Myymälän osastot, joihin keskittyisimme olivat:

- Palvelutiski
- Leipäosasto
- Hedelmä-/vihannesosasto

(Laaksonen 2016.)

Laaksoella idea oli kuitenkin täysin lähtökuopissa, joten otin projektin itselleni tutkittavaksi. Sovimme, että palaisin asiaan muutaman viikon kuluttua, jolloin minulla olisi esittää kauppiaalle asiakasraati -projektin ajatukset, mahdollisuudet sekä jonkinlainen aikataulu. Toiminnallinen projektiosuuteni lähti käyntiin tietoperustan tutkimisella. Keskeisimmäksi tukipilariksi nousi erityisesti VTT:n tutkimus (Ainasoja, Rytövuori, Vulli, Hautala, Reunanen, Kaasinen & Kulju 2010) esimerkkiasiakasraadeista ja niiden toteuttamistavoista. Kysymyksiä, joihin muun muassa hain vastauksia, olivat:

- Mikä on asiakasraati?
- Miten raadin rekrytoiminen toteutetaan?
- Mitkä ovat raatilaisten motiivit liittymiselle ja mitkä asiat motivoivat heitä?
- Mihin raatia hyödynnetään?
- Miten raatia hyödynnetään?

4.2 Raadin muoto

Asiakasraadin käytännön vaatimuksissa oli määritetty, mitä asiakkuusluokkia tulimme käyttämään raatilaisina ja mihin osastoihin tulimme keskittymään. Tiedonhankintaa tehdessäni ja muiden vastaavien projektien toteutuksia verratessani, pyrin löytämään sopivat yksityiskohdat raadin perustamiselle.

Yksi alun kysymyksistäni oli, kuinka pitkäkestoinen ja suuri kokeilu asiakasraadin käyttäminen tulisi olemaan? Vakuutusyhtiö If oli toteuttanut asiakaspaneelin, jossa asiakas sitoutui raatiin kahdeksi vuodeksi ja he kokoontuivat noin kahden kuukauden välein. Tallink Silja taas toteutti mittavamman, 1000 henkilön tuotekehityskampanjan, joka oli aluksi enemmänkin markkinoinnillinen kampanja. (Ainasoja ym. 2010, 4-5.) Jyväskylän päivähoidon ja esiopetus oli valinnut omaksi ratkaisukseksi

huomattavasti joustavamman vaihtoehtoon, jossa tilaisuuksia järjestetään kerran kuussa ja niihin on vapaa pääsy (Jyväskylän kaupunki 2016). Tällöin raadin koko vaihtelee kertojen välillä, mutta toisaalta käyttäjäotanta on todennäköisesti suurempi.

Raatien kokoja ja kestoja oli siis monenlaisia. Kaupan koon, asiakasmäärien ja tuotevalikoiman koon mukaan päätin, että raadin kokeilu voisi kestää vuoden, minkä aikana pystyisimme kokeilemaan raatia eri vuodenaikojen tapahtumissa. Raadin kokoon päädyin Paavolan K-citymakertin pääasiakkuusluokkien lukumäärän mukaan. Jokaisella luokalla olisi yli viisi edustajaa, eli tavoitteena olisi 20:n hengen ryhmä. Tästä ryhmästä noin puolet olisi Paavolan K-citymarketin aktiivikäyttäjiä, ja loput olisivat joko normaalikäyttäjiä tai jopa harvoin kaupassamme käyviä. Raati kokoontuisi yhteen kolme kertaa vuoden aikana, jonka lisäksi lähettäisimme noin kerran kuukaudessa teematehtävän verkossa, jota varten raatilaisten täytyisi tehdä taustatyötä, esimerkiksi vierailla eri kaupoissa ja tutkia määrättyä teemaa tietyllä perspektiivillä. Fyysiset tapaamiset tulisivat olemaan raadin kehittävin ja rakentavin vaihe, jossa innovatiiviset kehittämistyökalut olisivat suuressa osassa. Koska koko raadin saaminen usein samaan paikkaan samaan aikaan olisi haastavaa, päädyimme toteuttamaan raadin osittain myös verkossa.

4.3 Motivointi

Koin tarpeelliseksi suunnitella ennen rekrytointia, minkälaiset asiat motivoisivat raatilaisia osallistumaan projektiin. Tavoitteena oli saada innostuneita, sitoutuvaisia ja rehellisiä henkilöitä mukaan toimintaan.

Osallistuvan henkilön tarvelähtöisellä motivaatiolla on suuri merkitys. Usein tämänkaltaisiin ryhmiin osallistuvat henkilöt ovat entuudestaan kehitettävän palvelun käyttäjiä, ja tämän johdosta he haluavat olla mukana kehittämässä sitä entistä parempaan suuntaan, juuri henkilökohtaisia intressejä ajatellen. Käytännön toiminnan rakenteet saattavat olla myös motivaation lähde joillekin henkilöille. He haluavat ymmärtää mitä heidän

saamansa palvelun kulisseissa tapahtuu ja miksi asiat toimivat juuri määrätyllä tavalla. Itselleni jopa yllättävästi, edellä mainittuja piirteitä pienempi syy on tarve oman tietämyksen jakamiselle. VTT:n tuottamassa Useln -tutkimuksessa huomattiin, että nuoria motivoi kokemuksen kartuttaminen tulevaisuuden uraa silmällä pitäminen. Esimerkiksi merkintä toiminnasta ansioluetteloon koetaan hyödylliseksi työpaikan hankinnassa. (Ainasoja ym. 2010, 14.)

Ulkoisilla motivaationlähteillä tarkoitan raadin ylläpitäjien luomia toimia motivaation varmistamiseksi. Raatilaisten motivointi perustuu yksinkertaisiin kokemuksiin, esimerkiksi minkälainen olo raatilaiselle jää raadin tapaamisesta ja sen ilmapiiristä. Avoimuus, mielenkiinto ja pyrkimys tehdä raatilaisille mielikuva siitä, että he ovat asiantuntijoita, luovat tärkeydentunnetta, joka motivoi jatkamaan ja suoriutumaan hyvin. Keskeinen osa asiakkaiden kanssa toimimisessa on se, että yrityksen on näkyvästi oltava kiinnostunut asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden käytännöistä ja tarpeista osoittaakseen empatiaa. (Ruckenstein ym. 2011, 124-125.). Tapaamisten viestinnällä on merkitystä ja esimerkiksi tilaisuuden muistiinpanojen ollessa kaikille julki, luo se selkeyden tunnetta tapahtuneesta. (Ainasoja ym. 2010, 9-10.) Lähtökohtaisesti tutkimuksissa ilmeni, ettei raateihin liitytty rahan takia, sillä vain yksi neljästä koki sen olevan syy liittymiselle. Yllättäen myöhemmin suoritetussa kyselyssä saatiin tulokseksi, että vain kolmannes ihmisistä olisi lähtenyt toimintaan mukaan ilman rahapalkkiota. (Ainasoja ym. 2010, 15.)

Tiedonhankinnan ja muiden raatien vertailun jälkeen päätimme ryhtyä motivoimaan raatilaisia muutamalla tavalla. Motivointi alkoi kutsuviestissä tärkeydentunteen luomisella. Pyrimme toteuttamaan kaiken mahdollisimman ammattimaisella ja suunnitellulla tavalla, jotta pystyisimme luomaan raadille hyvän mielikuvan.

Kutsuviestit raatiin ilmoittautumiselle lähetimme Keskon sähköpostijärjestelmän kautta, jolloin viestin ilme oli visuaalinen, selkeä ja ammattimainen, eräänlaista luottamusta herättävä (Kuva 1). Minä ja

kauppias Laaksonen halusimme tekstissä keskittyä näkemykseen, jossa haluamme, että asiakkaat loisivat täydellisen kaupan juuri heidän omien tarpeittensa vastineeksi.



Sandra, olet meille Tärkeä Asiakas!

**Lähde mukaan vaikuttamaan kauppamme kehittämiseen
ja ostokokemuksesi parantamiseen!**

Olemme perustamassa uutta 20 henkilön asiakasraatia, jonka tarkoituksena on auttaa meitä kehittämään kauppaa vastaamaan tarpeitasi paremmin.

Kuva 1. Raadin kutsuviestin visuaalisuus.

Kuvasta 2 (Kuva 2) näkyy ilmoittautumiskutsun loppuosa. Siitä käy ilmi konkreettisemmat motivaationluojat. Jokainen raatilainen tulee saamaan alennuskortin raadin ajaksi. Tällä toimella pyrimme sitouttamaan raatilaisen käymään ostoksilla Paavolan K-citymarketissa, ja samalla havainnoida toimiamme tulevaisuuden raadintapaamisia varten. Lahjakortilla palkitseminen perustuu VTT:n UseIn (Ainasoja ym. 2010) tutkimukseen rahapalkkion merkityksestä motivoinnissa. Lahjakortti on myös palkkio luovutetusta vapaa-ajasta kauppamme kehitykselle.

Sinut on valittu 60 kanta-asiakkaan joukkoon, joista valitsemme hakemusten perusteella 20 raatiin sopivinta henkilöä.

Tietoa raadista:

Raatiin sitoudutaan vuodeksi, huhtikuuhun 2017 asti. Vuoden aikana esitämme erilaisia kysymyksiä ja tehtäviä kerran kuukaudessa. Raati toimii suurimmaksi osaksi verkossa kyselyihin vastaten. Järjestämme myös muutaman tapaamiskerran.

Raatilaiset saavat käyttöönsä huippuetuja!

Kaikille asiakasraadın jäsenille tarjoamme -10% alennuskortin normaalihintaisista tuotteista, seuraavan vuoden ostoksiin sekä todistuksen kumppanuudestamme. Palkkioksi työstä raatilaiset saavat myös 250 euron arvoisen K-citymarketin lahjakortin!

Raatilaiset valitsemme 1.4. ja ilmoitamme valituille asiakkaille henkilökohtaisesti. Ensimmäinen tapaamisemme on 3.5 kello 18:00.

Hae mukaan raatiin »

Hakuaika päättyy 27.3.2016.

Lisätiedustelut: marko.laaksonen@citymarket.fi

TERVETULOA MUKAAN KEHITTÄMÄÄN KAUPPAAMME!

K-Citymarket kauppiasi

Marko Laaksonen

henkilökuntineen



• LAHTI PAAVOLA •



Kuva 2. Ulkoisten motivaatioiden esittely.

4.4 Rekrytointi ja kanavat

Kuten jo rekrytointiviestistä näkee (kuvat 1 ja 2), Keskon kaltaisella isolla organisaatiolla on antaa resursseja käyttöön tämänkaltaisia projekteja varten. Kutsu- ja informaatioviestintä kaupan ja raatilaisten välillä toteutettiin hyödyntäen Keskon sähköpostijärjestelmää.

Rekrytointiprosessissa käytettiin apuna Plussarekisterin asiakastietoja. Ajatuksena oli, että noin puolet 20:stä raatilaistamme olisi aktiivikäyttäjiä ja toinen puolisko vapaammin valittuja. VTT:n tutkimuksen mukaan Suunto hyödyntää nimenomaan kokeneiden aktiivikäyttäjien tietotaitoutta tuotekehityksessään (Lappalainen ym. 2010, 37). Halusimme saada raatiimme siis oikeanlaisia henkilöitä. Asiakkuusluokkia meillä oli kolme:

opiskelijat, lapsiperheet ja eläkeläiset. Sen lisäksi, että raatilainen kuuluu asiakkuusluokkaamme, tulisi hänen asua markkina-alueellamme, mikä on noin 50km säteellä Paavolan K-citymarketista. Kun nämä kaksi vaatimusta oli syötetty Plussarekisterin hakuvaatimuksiin, rajoitimme tulokset vielä 20:een aktiivisimpaan tulokseen kustakin ryhmästä. Tuloksena oli siis kolme 20 hengen listaa, yhteensä 60 kandidaattia. Näille 60:lle henkilölle lähetimme sähköpostikutsun raatiin hakeutumiselle ja parhaista hakemuksista valitsimme noin kolme parasta per asiakkuusluokka.

Aktiivikäyttäjät olivat siis noin puolet raatilaistamme. Toinen puolisko koostui ”muista käyttäjistä”. Näitä käyttäjiä lähestyimme kaupan omalla Facebook-tilillä sekä lähettämällä viestin jokaiselle kaupamme sähköpostirekisterin jäsenelle. Kutsuviesteissä jouduimme ilmaisemaan, että olemme kiinnostuneita nimenomaan pääasiakasluokkiin kuuluvista asiakkaista.

VTT:n Useln -tutkimus painottaa rekrytoinnissa motivoituneiden raatilaisten etsimistä (Ainasoja ym. 2010, 11, 14.). Tästä syystä päädyimme rekrytointikysymyksissämme selvittämään ehdokkaiden motivaation tasoa. Kaikki kiinnostuneet hakijat, niin aktiivikäyttäjät kuin muutkin käyttäjät vastasivat seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaiset asiat/tekijät ovat sinulle tärkeitä valitsemassasi ruokakaupassa?
2. Minkälainen asiakas olet?
3. Kertoisitko meille, minkä takia haluaisit olla asiakasraadissamme mukana, kehittämässä Paavolan K-citymarkettia? Minkälaista tietoutta, osaamista tai näkemystä pystyisit raatilaisena meille tuomaan?
4. Jos tulet valituksi raatiin, pystytkö osallistumaan tiistaina 3.5 . 2016 kello 18:00 järjestettävään tapaamiseen Lahdessa?
5. Haluatteko kertoa vielä jotain muuta itsestänne?

Vastaukset näihin kysymyksiin antoivat minulle ja kauppias Marko Laaksoselle hyvän kuvan hakijoista ja siitä, minkälainen heidän

motivaationsa raatia kohtaan on. Osa hakijoista ilmoitti suoraan, että he ovat kiinnostuneita liittymään raatiin vain alennuskortin ja lahjakortin saamisen takia. Vastauksen laajoihin kysymyksiin saattoivat olla myös hyvin lyhyitä. Kysymykseen ”minkälaisia asioita tai tietoutta toisit raadille” saimme vastaukseksi muun muassa: ”voisin tuoda asioita asiakkaan näkökulmasta” ja ”Kadunmies”. Toiset hakijat kirjoittivat monia kappaleita pitkiä tekstejä, joissa he ilmaisivat mielenkiintoa päästä kokemaan palveluiden kehittämistä ja päästä parantamaan oman ruokakauppansa toimintaa. Tässä esimerkki yhdestä tällaisesta jäsenen vastauksesta kysymykseen, ”Kertoisitko meille, minkä takia haluaisit olla asiakasraadissamme mukana, kehittämässä Paavolan K-citymarkettia? Minkälaista tietoutta, osaamista tai näkemystä pystyisit raatilaisena meille tuomaan?”

”Koen asiakasraadinkin hyvänä mahdollisuutena vaikuttaa lähikauppani tuotevalikoimaan sekä yleisilmeeseen. Pystyisin tuomaan ideoita yksinelävän opiskelijan näkökulmasta, ja nuoremman asiakaskunnan edustajana voisin myös kertoa meille tärkeistä yksityiskohdista ja toiveista. Olen itse työskennellyt jo usean vuoden ajan loma-aikoina työntekijänä (- -), joten pystyn hyödyntämään myös työntekijän näkökulmaa siitä, millainen on hyvä ja asiakasystävällinen ruokakauppa.”

Kyselyn toteutimme verkkokyselytyökalulla, jonka meille yhteistyössä toteutti Webropol. Webropol tarjosi meille vuoden mittaisen sopimuksen, jonka aikana pystymme käyttämään palvelua niin rekrytoinnissa kuin raadin aikana erilaisten kyselyiden toteutuksessa. Yhteydenotot Webropolin edustajan kanssa toimivat mallikkaasti, ja he pystyivät tuottamaan palvelun juuri meidän tarpeisiimme.

Kiinnostus raatia kohtaan oli korkea. Saimme yli 130 hakemusta, jotkut lähestyivät meitä jopa jälkikäteen sähköpostitse tai kasvotusten, ilmaisten että olisivat erittäin kiinnostuneita osallistumaan asiakasraatiin. Tällaiset henkilöt oli helppoa valita mukaan toimintaan, sillä tällainen mielenkiinto ja aktiivisuus osoittivat suurta motivaatiota. Olimme selvästi onnistuneet herättämään kiinnostuksen yleisössämme. Hakemuksien analysoinnin

jälkeen valitsimme 20:tä parasta kandidaattia, joille lähetimme uuden viestin ilmoittaen, että he ovat tulleet valituksi, ja että tulemme tapaamaan Lahden Sibeliustalolla 3.5.2016. Annoimme heille vielä käytännön ohjeet saapumisesta ja muista käytännön järjestelyistä.

4.5 Kohtaamispaikka

Raadillemme piti valita kokoontumispaikka ensimmäistä raadin tapaamista varten. Tilaisuudessa tulimme kertomaan koko toiminnan ajatuksen, mitä odotamme tulevaisuudelta, sekä toteuttamaan ensimmäiset työryhmätehtävämme.

Kokoontumispaikkaa lähdimme valitsemaan jälleen kerran tukeutuen Ainasojan ym. (2010) tutkimukseen ajatuksella, että pyrimme luomaan raatilaisille tärkeyden tunnetta tilaratkaisulla. Otin yhteyttä muutamaa eri kokouspalveluiden tarjoajaa Lahden keskustan alueelta. Useista varteenotettavista tilaratkaisuista ja tarjouksista päädyimme valitsemaan sen kaikista parhaan, Lahden Sibeliustalon kokoustilan järvinäköalalla. Kaikkien tietämä sijainti, loistavat parkkeerausmahdollisuudet, upeat tilat kauneimmalla mahdollisella näköalalla yhdistäen loistavaan palveluun niin myyjän kuin vahtimestarin puolesta, oli paikka loppujen lopuksi helppo valita.

Halusimme myös tarjota raatilaisille syötävää. Sibeliustalon ravintola tarjosi meille loistavan suolaisen välipalan ja juomat. VTT:n tutkimuksessa ilmeni, etteivät tarjoilun yksityiskohdat ole merkityksellisiä. On kuitenkin erittäin tärkeää, että tilaisuudessa tarjotaan raatilaisille jotakin syötävää. Tämä jälleen kerran luo raatilaisille olon, että heidän läsnäolollaan on merkitystä ja että heidät on huomioitu. Erityisruokavaliot on otettava myös huomioon, jolloin mennään jo yksittäisen henkilön tasolle tärkeyden luomisessa. (Ainasoja ym. 2010, 16.) Tähän tietoon tukeutuen, kaikilta jäseniltä oli hankittu tieto mahdollisista erityisruokavaliosta.

4.6 Sopimus

Marko Laaksonen huomautti kauppiaskokemuksellaan eräässä tapaamisessamme, että raatilaisten ja kaupan välille täytyy luoda kirjallinen sopimus, jolla henkilöt sitoutuvat toimintaan vuodeksi. Sopimuksella pidetään huolta siitä, että molemmat osapuolet sitoutuvat sovittuihin toimiin. Esimerkiksi, että K-citymarket Paavola palkitsee jäsenet sovitulla palkkiolla ja että asiakasraatimme taas saa sovitun sitoutumisen jäsenistöltä. (Laaksonen 2010.)

Apua sopimuksen tekemiseen sain apua Keskon kauppiasliiton lakimieheltä Tapio Syréniltä. Otin yhteyttä lakimieheen kertoen raadin peruspiirteet ja kysyin minkälaisia asioita sopimuksessa pitää ottaa huomioon, jotta tulos olisi mahdollisimman ammattimainen ja lainmukainen. Lakimies Syrén nimesi muutamia tärkeitä kohtia sopimuksen tekemiseen. Sopimuksen ulkonäkö ja muoto saavat olla melko vapaamuotoisia. Suhde raatilaisten kanssa ei ole työsuhde, joten työsopimusta ei tehdä. Sopimuksessa tulisi määrittää, mitkä ovat ne tehtävät, tavoitteet ja asiat, joita K-citymarket Paavola odottaa saavansa raatilaisilta toiminnan aikana. Raatilaisten tulisi myös allekirjoittaa sopimuksessa liike- ja ammattisalaisuuksien luovuttamiskielto. (Syrén 2016.) Sopimus sisältää kaupan ja raatilaisen yhteystiedot, raadin olemassa olon tarkoituksen ja rakenteen, raatilaisen saamat hyödyt, sitoutumisen toimintaan ja sen ehdot sekä raatilaisen allekirjoituksen. Sopimus on nähtävissä liitteessä 1 (Liite 1).

Sopimusten luovuttamisessa raatilaisille on harkittava sen toimivuutta, jopa eettisyyttä. Jotkut jäsenet saattavat haluta lukea sopimuksen rauhassa etukäteen, ja miettiä, ovatko nämä sellaisia asioita, joita he ovat valmiita allekirjoittamaan omalla nimellään. Kannattaa siis harkita sopimuksen lähettämistä etukäteen ja pyytää jäseniä tuomaan sopimus allekirjoitettuna tapaamiseen. (Cowton & Downs 2015, 57.)

5 MEIDÄN KAUPPA -ASIAKASRAATI

Raadin suunnitteluvaiheessa sen nimeksi muotoutui pikkuhiljaa nimi: ”Meidän kauppa”. Idea nimelle tuli raadin tarkoituksesta kehittää asiakkaiden omaa kauppaa ja sallittakoon heille, että sitä voi kutsua heidän omaksi kaupakseen.

Tässä luvussa avaan tarkemmin, miltä raadin ensimmäinen kokoontuminen ja ensimmäiset tehtävät näyttivät. Lisäksi arvioin raadin toimivuutta ja jatkuvuutta.

5.1 Ensimmäinen Meidän kaupan -tapaaminen

Kun kaikki edellisessä kappaleessa tehdyt askeleet oli hoidettu, olimme valmiita ensimmäiseen Meidän Kaupan -tapaamiseen. Olin suunnitellut tapaamisesta työpajamallisen, toiminnallisen työryhmätapaamisen. Tapaaminen kesti 1,5 tuntia ja käsittelimme siellä seuraavia asioita:

1. Keitä me olemme? (Raadin 5 fasilitoijaa)
2. Mikä on Meidän Kauppa?

Työryhmätehtävät:

3. Minulle 5 tärkeintä tuotetta kauppaa valittaessa hinnan mukaan
4. Minkälainen on houkutteleva kauppa?

Olin jakanut raatimme viiteen ryhmään asiakkuusluokkien mukaan, kussakin ryhmässä neljä tai viisi henkilöä. Jokaisella ryhmällä oli fasilitoijana joku Paavolan K-citymarketin työntekijöistä. Fasilitoijina toimi kauppias Laaksonen, hedelmä- ja vihannesosastomme osastovastaava, tavaratalopäällikkömme, asiakaspalvelupäällikkömme sekä minä itse. Meillä jokaisella on vahva kokemus kaupan toiminnasta, asiakaspalvelusta ja tarvittava määrä johtajuutta ohjaamaan työryhmää.

Opinnäytetyön tekijänä toimin tilaisuuden puheenjohtajana. Työryhmiin jakautuessa jokaisella ryhmällä oli oma toiminnan johtaja, yksi viidestä

fasilitoijasta. Tilaisuus alkoi jokaisen fasilitoijan minuutin pituisella esittelyllä ja kauppias Marko Laaksonen piti 10 minuutin puheen Meidän Kaupan tavoitteista, joka sai jatkoa tarkemmalla raadin toiminnan esittelyllä. Tilaisuuden alku vaikutti lupaavalta: raatilaiset saivat pientä purtavaa ja kahvia itsensä virkistämiseksi, ja pian alun jännityksen jälkeen pöytäryhmistä alkoi kuulua puhetta ja naurua. Taustalle olin laittanut hiljaisella soimaan iloista country -musiikkia, joka loi positiivista tunnelmaa tilaan.

5.2 Viisi tärkeintä tuotetta hinnan mukaan

Raadin ensimmäinen työryhmätehtävä oli määrittää, mitkä ovat asiakkaittemme viisi tärkeintä tuotetta, joiden hinnan takia he jopa valitsisivat kaupan. Ajatuksena oli, että tulokseksi saadut suosituimmat tuotteet tultaisiin alentamaan kauppa-alueen halvimmiksi. Kauppiaan toivomus oli, että tämä nimenomaan olisi raadin ensimmäinen tehtävä ja sen tulokset tultaisiin toteuttamaan välittömästi.

Fasilitoijat oli ohjeistettu ohjaamaan tämä tehtävä hyvin vapaamuotoisesti, ryhmän toimintaan mukautuen. Tavoitteena oli, että jokaisen ryhmän tulokset esitellään lopuksi koko raadille, jonka myötä käymme pientä keskustelua aiheesta. Omassa ryhmässäni annoin jokaisen miettiä omia tuotteitaan muutaman minuutin ajan. Jotta pystyisimme konkreettisesti toteuttamaan tämän tehtävän tulokset, oli tärkeää saada mahdollisimman tarkat tiedot tuotteista, esimerkiksi valmistaja, pakkauskoko ja mahdolliset ruoka-allergia rajoitukset. Tämän jälkeen jokainen vuorollaan jakoi tuotteensa, jotka minä kirjoitin isommalle, koko raadille esiteltävälle paperille. Tuotteitten listausten jälkeen kävimme pienryhmässämme myös keskustelua, miksi nämä ovat juuri ne tärkeimmät tuotteet ja onko esimerkiksi tuotantomaa tai tuotannon eettisyydellä arvoa, jotka olisivat tärkeitä ryhmäläisille.

Kun ryhmien työaika tuli päätökseen, jakoi jokainen ryhmä vuorollaan omat tuloksensa. Havaittavissa oli vain pieniä tuote-eroja

asiakassegmenttien välillä, ja jopa ajatukset laadusta ja kotimaisuudesta olivat samoja niin eläkeläisten kuin opiskelijoidenkin välillä. Syy tähän on todennäköisesti se, että listatut tärkeimmät tuotteet ovat arkisia perustuotteita, eikä esimerkiksi viikonlopuksi tai juhlaan hankittavia erikoistuotteita. Tuotelistauksen ohella puheenaiheiksi nousivat hinta, laatu, kotimaisuus ja luomutuotteet. Raadin tulokset analysoituamme saimme kokoon 15 tuotetta, jotka Paavola K-citymarket joko alensi alueen edullisimmaksi tai varmisti, että ne jo ovat alueen edullisimmat. Näiden tuotteiden hintoja kauppa seuraa päivittäin, jotta ne myös pysyvät edullisimpina. Tämä muutos on jo vaikuttanut myös kaupan asiakasmääriin positiivisesti (Laaksonen 2016). Alennetut tuotteet olivat:

Vaasan ruispalat, 9kpl/pussi	Juhla Mokka -kahvi 500g
Kotimainen rasvaton maito, 1 litra	Pepsi Max 1,5l
Oivariini, 400g	Coca-Cola 4-pack, 1,5l
Voi, 500g	III-olut 24-pack
Naudan jauheliha, 400g	Banaanit
Broilerin suikaleet, maustamaton, 400g	Broilerin fileet, maustamaton, 400g
Fazerin sininen suklaalevy, 200g	Kananmuna, 10kpl
Oltermanni -juusto, 1kg	

5.3 Houkutteleva kauppa

Seuraava tehtävä oli paljon visuaalisempi sekä toimivampi tehtävä yhdessä työskentelyyn. Ajatuksena oli saada käsitys, minkälaisista elementeistä ja visuaalisista ratkaisuista asiakkaat pitävät kaupassa ollessaan. Tehtävää varten olin tehnyt valmisteluita edellisellä viikolla, jotta

tehtävä onnistuisi. Olin käynyt alueemme noin kymmenessä eri toimijoiden ruokakaupassa ottamassa kuvia kauppojen palvelutiskeistä, leipäosastoista, hedelmä- ja vihannesosastoista sekä yleisestä kaupan ilmeestä. Tämän jälkeen olin laittanut vertailtavat kuvat rinnakkain ja tulostanut ne paperille jokaiselle ryhmälle tutkittavaksi.

Esimerkkikuvassa (kuva 3) on vertailussa kahden eri kaupan hedelmä- ja vihannesosastot. Ryhmän toiminta oli jälleen hyvin vapaamuotoista. Tilaa pyrittiin antamaan jokaiselle ihmiselle puhua ja jakaa kokemuksia kuvista. Kun jokainen ryhmä oli ensin yhdessä tehnyt tehtävän, jaettiin ajatuksia koko raadille. Esimerkkikuvassa saatiin mielipiteitä esillepanosta; toteutetaanko se alkuperäispahvilaatikoissa vai laitetaanko tuotteet erityisille hyllypaikoille. Eräs henkilö totesi viisaasti, että asiakkaat syövät silmillä, joten tuotteiden myynti alkaa esillepanosta ja houkuttelevasta ulkonäöstä. Tärkeää on myös runsauden mielikuva, ettei koe ottavansa niitä viimeisiä tuotteita, jotka eivät ole muille asiakkaille kelvanneet. Siisteys ja selkeys ovat myös arvoja, jotka ovat ilmiselvästi tärkeitä asiakkaille.



Kuva 3. Tuotteiden esillepano.

Selkeydellä raatilaiset tarkoittivat informatiivisuutta ja loogisuutta sekä toistuvuutta. Informatiivisuus tuli esille esimerkiksi perunakuvassa (Kuva 4.), jossa esiteltiin erilaisia perunoiden asetteluratkaisuita kolmessa eri kaupassa. Kuvaryhmän oikeassa alakulmassa oleva kuva valikoitui parhaaksi tavaksi myydä tuotetta sen informaatiokylttien takia. Kaupoissa myytävissä perunoissa on monia eri laatuja, jotka soveltuvat hyvin eri tarkoituksiin. Punaisella tunnuksella varustettu peruna on jauhoinen, ja sen takia se soveltuu loistavasti muusiksi tai soseeksi, kun taas vihreällä koodilla osoitetaan kiinteitä, esimerkiksi hyvin keitettäväksi soveltuvia perunoita. Kuvan ratkaisussa jokaisen laarin yläpuolella oli isot värikoodein varustetut kyltit, joissa kerrottiin kunkin lajin soveltuvuus eri tarkoituksiin.



Kuva 4. Tuoteinformaatio kylteillä.

Loogisuuden tärkeys tuli raadin kanssa esille hintalapuissa eli hinnannäyttöissä, niiden ulkonäössä sekä sijoittelussa (Kuva 5). Kuvaparin oikeanpuoleisessa kuvassa suuri osa tuotteitten hinnoista on sijoitettu niiden yläpuolelle ja osassa hintoja on vielä päällekkäinkin. Raati totesi, että tällainen sijoittelu tuottaa hankaluuksia ymmärtää, mille tuotteelle kukin hinnannäyttö on osoitettu. Vasemmanpuoleisessa kuvassa

hinnannäytöt on sijoitettu aivan tuotteen alapuolelle, jolloin voi nopeasti havaita tuotteen hinnan ja mahdollisen tarjouksenkin.



Kuva 5. Hinnannäyttöjen sijoittelu.

Loogisuus ja selkeys sijoittuvat mielestäni yllättävästikin taloudellisten motivaatioiden puolelle. Lockwood (2010, 92) toteaa Design Thinking kirjassaan, että taloudelliseen motivaatioon asiakkaalle vaikuttavat ne kriittiset hetket, jolloin he tekevät ostopäätökset. Siinä missä siisti ja houkutteleva esillepano luo houkutuksen tunnetta, myös hintojen looginen sijoittelu tekee tuotevertailun helpommaksi ja sitä myöden myös ostopäätös helpottuu.

Tilaisuuden viimeisen kolmanneksen aikana pystyi aistimaan, kuinka ryhmien yhteistyö oli helpottunut sekä ilmapiiri rento. Kommentteja tuli joka suunnasta ja keskustelu oli hyvin rakentavaa. Vaikka tilaisuus venyi puoli tuntia sovitus aikataulun yli, kukaan ei halunnut poistua tilaisuudesta, vaikka tämä erikseen huomioitiinkin. Sitoutuminen toimintaan oli ihailtavaa ja kaikilla tuntui olevan hyvä mieli, niin raatilaisilla kuin fasilitaattoreillakin.

Tehtävän tulokset on otettu huomioon kaupan myyjien koulutuksessa, esimerkiksi kuukausikokouksissa, joissa osastovastaavat saivat uutta ymmärrystä esillepanon merkityksestä. Esille pano, asiakkaiden liikkuvuus käytävillä ja hinnannäyttöjen asettelu ovat esimerkkejä koulutuksen sisällöstä. Kaupan uudistunut leipäosasto on esimerkki raadin tulosten hyödyntämisestä. Vasemman puoleinen kuva kuvassa 6 (Kuva 6.) on kaupan vanha leipäosasto, jossa tuotteet on asetettu leipäkoreihin ja lajiteltu eri tuoteryhmiin. Oikeanpuoleisessa on kuva uudistetusta leipäosastosta. Tuotteet ovat edelleen koreissa, mutta korien ympärille on rakennettu puiset seinämät selkeyttämään osaston ulkonäköä. Myös tuoteryhmät on tuotu esille saarekkeiden yläpuolille sijoitettujen opaskylttien avulla. Verkkokyselyssämme uudistus on saanut suurta kiitosta. (Laaksonen 2016.)



Kuva 6. Muuttunut leipäosaston ulkoasu.

Raadin toiminta on jatkunut kuukausittaisilla laadullisilla kyselyillä verkkoalustallamme, vaikka kokoontumisia ei ensimmäisen tapaamisen jälkeen olekaan järjestetty. Kauppias Marko Laaksonen on luonut kyselyitä tuotevalikoimasta ja tuotteiden hinnoista, joita hän on sitten kysellyt raatilaisilta. Tavoitteena on ollut lähettää kysely noin kerran kuukaudessa ja vastaamiseen vaaditaan enemmän, kuin arvosanan klikkaamista.

Laadukkaat pitkät vastaukset syillä ja näkemyksillä lisättynä on ollut tapa. Suunnitelmissa on järjestää yksi tapaaminen tammikuussa 2017 ja yksi vielä myöhemmin keväällä 2017. (Laaksonen 2016.)

5.4 Asiakasraadin toimivuus ja vaaranpaikat

Siinä missä asiakasraati on osoittautunut oikein asiakaslähtöiseksi ja toimivaksi työkaluksi liiketoiminnan kehittämiseen, on sillä huonotkin puolensa, jotka on otettava huomioon sitä käyttäessä. Tässä luvussa on esitelty asioita, jotka osoittautuivat hyviksi ratkaisuiksi. Liitteessä 2 on luotuna tämän luvun pohjalta ”Check list” tyyppinen työkalu, mitä hyödyntämällä pystyy ennakoivasti välttämään vaaranpaikat ja näin todennäköisemmin luomaan toimivan asiakasraadin (Liite 2). Liitteessä olevat kohdat ovat:

1. Miten saada kaikki raatilaiset paikalle
2. Rekrytoitujen jäsenten sopivuus
3. Raadin koko
4. Keskustelu aiheen ohjaus
5. Puheenvuoron jakaminen

Koska raadin toiminta perustuu ihmistenväliseen vapaaseen kanssakäymiseen, voivat sen tulokset olla hyvin vaihtelevia. Jäsenten välinen keskustelu voi keskittyä ohi aiheen tai keskustelua ei synny ollenkaan. Kaikkien raatilaisten tulisi kuitenkin olla kiinnostuneita kehitettävästä aiheesta, joten etenkin hyvällä keskustelun johtamisella on suuri merkitys tulokseen. (Cowton & Downs 2015, 56.) Hyvä työryhmäohjaaja johtaa keskustelua niin, ettei johtamista edes huomata. Johtaminen on enemmänkin keskustelun ohjaamista laadukkaampaan suuntaan. Fasilitoija pyrkii saamaan jokaisen, myös hiljaisenkin jäsenen puhumaan ja jakamaan näkemyksiä, jolloin rohkeammat ja puheliaammat jäsenet eivät hallitse keskustelua täysin. (Sabotin 2016.) Cowton ja Downs (2015, 56) ovat täysin samoilla linjoilla fasilitoijan työstä. He tosin kutsuvat häntä moderaattoriksi. Tähän haasteeseen vastasin hankkimalla

fasilitoijiksi kokeneita kaupanalan ammattilaisia, joilla kaikilla oli vahva esimieskokemus. Aiheen ymmärryksellä sekä hyvillä johtamis- ja ohjaamistaidoilla pystyimme pitämään keskustelun oikeassa aiheessa ja etenkin pienryhmissä ollessamme saimme myös hiljaisemmat raatilaiset hyvin mukaan keskusteluun. Check-listin kohdassa neljä ja viisi on esitetty juuri edellä mainitut keskustelun aiheessa pysymisen ja jokaisen jäsenen keskustelussa mukana olemisen huolehtiminen.

Check listin kohdassa kolme punnitaan asiakasraadin jäsen määrän kokoa. Laadullisen ja määrällisen tiedon välillä on pystyttävä tasapainottelemaan. Cowton ja Downs siteerasivat tutkimuksessaan, että ryhmän ollessa liian iso, tilaisuus venyy ajallisesti liian pitkäksi. Jokaiselle jäsenelle olisi kuitenkin annettava mahdollisuus puheenvuorolle. Jos ryhmä on taas liian pieni, syntyy uusia ongelmia. Pienessä ryhmässä yksilö on paljon näkyvämpi ja etenkin ujoilla jäsenillä tämä voi vaikuttaa heidän haluunsa puhua. Pienellä ryhmällä keskustelu voi myös päättyä liian nopeasti tai yksi vahva persoona voi muuttaa puheillaan jokaisen jäsenen mielipiteen. (Cowton & Downs 2015, 56.) Työryhmien jäsenten on ymmärrettävä tasavertaisuutensa. Esimerkiksi työympäristössä innovatiiviset työryhmätapaamiset tulisi toteuttaa siten, että jäsenten tittelit laitetaan sivuun ja jokaisen mielipide, näkemys ja ehdotus otetaan huomioon. Innovaatiot syntyvät ryhmässä, ei yksilön päässä. (Conley 2016.) Kokemukseni mukaan suurikin ryhmä toimii, kunhan sen jakaa pienempiin ryhmiin, esimerkiksi asiakkuustyyppin perusteella. VTT:n tutkimuksesta on muistettava, että jokainen raatilainen kehittää lähtökohtaisesti tuotetta omien intressiensä mukaan. Harrastelijat kaipaavat yksinkertaisuutta ja aktiivikäyttäjät parasta teknologiaa. (Lappalainen ym 2010, 38-39.) Tämä huomio on esillä myös Check listin kohdassa kaksi. Meidän Kaupan -asiakasraati oli jaettu seuraaviin ryhmiin: opiskelijat, aikuistaloudet, perheelliset ja eläkeläiset, jotta pystyisimme ymmärtämään paremmin eri ryhmien väliset tarpeet.

Cowton ja Down toteavat myös, että jäsenten rekrytointi on erittäin tärkeä sekä haastava vaihe asiakasraatia luodessa, ja siksi se on huomioitu

myös Check listin kohdassa kaksi. Heidän mukaansa voi olla haastavaa löytää henkilöitä, jotka ovat valmiita uhraamaan niin paljon omaa aikaansa tällaiselle toiminnalle. (Cowton & Downs 2015, 56.) Ainasoja ym. (2010) kuitenkin toteavat tutkimuksessaan, että yhteistä kaikille heidän tutkimilleen tapauksille oli asiakkaiden tahto päästä kehittämään heille tärkeää palvelua; vaikuttamisen tarve on osallistujille suuri. Haastavaa on myös sovittaa kaikkien jäsenien aikataulut niin, että kokoontumisiin pääsevät kaikki jäsenet. Myös sopivan kokoontumispaikan löytämiseen kannattaa uhrata aikaa. (Cowton & Downs 2015, 56.) Meidän Kaupan asiakasraati tarttui tähän haasteeseen tosissaan ja onnistuimme rekrytoimaan erittäin hyvät jäsenet, jotka todellakin olivat valmiita uhraamaan aikaansa. Motivaatio oli yksi rekrytointiprosessimme tärkeimmistä vaatimuksista ja suuresta hakijamäärästä onnistuimme löytämään ne motivoituneimmat jäsenet. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen kauppias Laaksosta on lähestytty jo useamman kerran kysellen, koska raati aikoo kokoontua yhteen uudestaan, koska jäsenillä tuntuisi olevan paljon sanottavaa (Laaksonen 2016).

Aikataulujen sovittamisen takia halusimme kehittää raadista osittain verkkomuotoisen, jolloin jokainen jäsen pystyy vastaamaan tehtäviinsä heille sopivimpaan aikaan. Joustavuus ja nopeus olivat alusta asti raatimme kulmakiviä ja tähän tarpeeseen vastasimme kaksijakoisella raadilla: fyysiset tapaamiset ja verkkoalusta. Check listin kohdassa yksi on tämä haaste huomioitu. Täysin toisenlaisen linjan tämän ongelman ratkaisuun oli ottanut Jyväskylän päivähoito, jonka raadintapaamisiin pääsi kuka tahansa (Jyväskylän kaupunki 2016). Mitään rekrytointiprosessia ei siis toteutettu. Tällainen ratkaisu helpottaa valtavasti kokoontumisia, kun ei tarvitse saada kasaan joka kerta samaa ryhmää.

Viimeinen ilmennyt haaste onkin raadin työllistäminen yrityksen puolelta. Tapaamisten järjestäminen vie aikaa. Niin kuin luvusta 4.4 voi huomata, ilman rekrytointiprosessiakin järjestelyihin menee aikaa ilmoitusten, tilanhankinnan, tapaamisen suunnittelun ja logististen tehtävien takia. Suunnitteilla onkin, että kaupan työtehtäviä tultaisiin muokkaamaan niin,

että yhdellä työntekijällä olisi osittain vastuu Meidän Kaupan ylläpidossa. Paavolan K-citymarketilla on paljon kehittämiskohteita, mutta niiden tunnistaminen ja kehitettäväksi projektiksi muuttaminen vaatii aikaa ja resursseja. Kaupan työntekijöillä on tiedossa kaupan palveluiden ongelmakohdat, jotka pitäisi saada raadin kehitettäväksi. (Laaksonen 2016.) Hyvä suunnittelu, johtaminen, ja fasilitointi ovat tehtäviä joiden ansioista asiakasraadista saa toimivan konseptin. Jokaisella tutkimusmetodilla on huonot puolensa, mutta ne pystytään ylittämään oikeilla toimilla. (Cowton & Downs 2015, 57.)

Kuviossa 1 on tiivistettynä tämän alaluvun elementit onnistuneen asiakasraadin luomiseen (kuvio 1.) Hyvä suunnittelu niin tilaisuuden rakenteessa kuin rekrytoinnissa on ehdottomasti onnistumisen reseptin tärkeimpiä ainesosia. Hyvän suunnittelun lisäksi itse tilaisuuden toteuttaminen on myös tärkeää, mikä saadaan aikaiseksi hyvällä fasilitoinnilla. Kaiken tämän perustana täytyy olla ymmärrys siitä, miksi koko asiakasraati on luotu ja mitä ongelmia sillä pyritään ratkaisemaan.



Kuvio 1. Resepti onnistuneelle asiakasraadille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

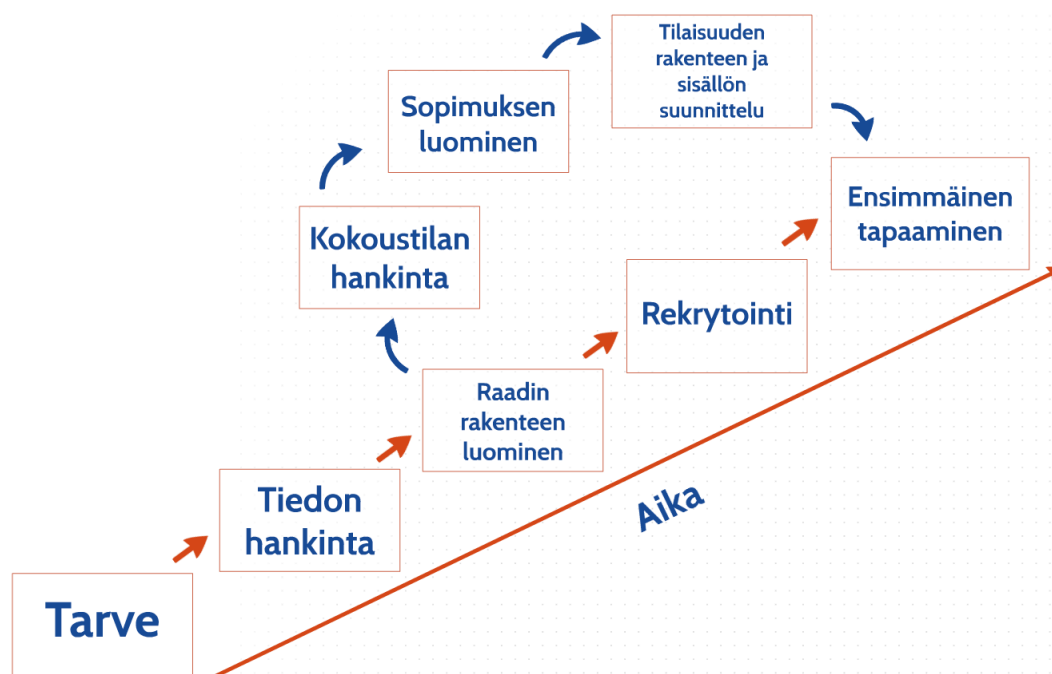
Siitä hetkestä, kun pidin ensimmäisen raadinsuunnittelutapaamisen K-citymarket Paavolan kauppiaan Marko Laaksosen kanssa, on kulunut yli yhdeksän kuukautta. Sen aikana olen suunnitellut raadin toiminnan, rekrytoinut jäsenet, tehnyt yhteistyösopimukset raadin verkkotoiminnan- ja kokoustilan tarjoajan kanssa. Olen saanut sopimusasioihin konsulttiapua K-kauppiasliiton lakimieheltä ja siltä pohjalta luonut allekirjoitettavan sopimuksen raatiin sitoutumiselle. Raadin johtaminen oli tietenkin suuri osa projektia sekä tietenkin sieltä saatujen tulosten analysointi käyttöä varten.

6.1 Päätulokset ja niiden merkitys

Projektini tehtäväni oli perustaa asiakasraati K-citymarket Paavolalle. Itse tavoite oli antaa kaupalle uusi työkalu mahdollistamaan kaupan asiakaslähtöinen palveluiden parantaminen, ymmärtämään asiakkaiden tuotetarpeita ja saada tietoa siitä, mitä asiakas ajattelee ruokaostoksillaan. Opinnäytetyön alussa mietin projektiani neljän kysymyksen kautta:

1. Minkälainen on hyvä asiakasraati ja miten se toteutetaan?
2. Mitä asiakasraadin suunnitteluvaiheessa pitää ottaa huomioon?
3. Minkälaisia valmisteluita asiakasraadin toteuttamiseksi pitää tehdä?
4. Miten voidaan hyödyntää innovaatiotyökaluja työryhmyöskentelyssä?

Hyvä asiakasraati toteutetaan kokemuksieni perusteella hyvin suunnittelemalla, mikä käy ilmi myös kysymyksessä kaksi. Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” sopii tähän loistavasti. Ilman hyvää suunnittelua olisimme olleet pulassa silloin, kun raatimme kokoontui ensimmäisen kerran. Asiakasraadin luomisprosessi on esitetty kuviossa 2 (Kuvio 2). Seuraavien kappaleiden aikana tulen käymään jokaisen kohdan läpi yksi kerrallaan. Kuvio toimii hyvänä yleiskatsauksena raadin rakentamisen prosessista.



Kuvio 2. Yleiskatsaus raadin luomisen etenemisestä.

Kaikki alkoi tarpeesta, jonka kauppias Marko Laaksonen ilmaisi keväällä 2016. Tarve kehittää liiketoimintaa tavalla, joka olisi asiakaslähtöinen, tarkka ja joustava. Hänen mielessään oli jonkinlainen asiakasraati, jolta voitaisiin kysyä mielipiteitä tarvittaessa. Seuraavana vaiheena oli tiedon hankinta, jossa tutkin muiden organisaatioiden luomia asiakasraateja, minkälaisia teoreettisia aiheeseen liittyä ja vinkkejä käytännön tehtävistä. Suuressa osassa alkuvaiheen tiedonhankintaa olivat VTT:n tutkimus (2010) käyttäjälähtöisestä innovaatiosta sekä toiminnallisuuteen ja toteuttamiseen vaikuttanut Tekesin (2010) tuottama tiivistelmä Useln -projektista. Etenkin viimeksi mainittu lähde antoi minulle paljon käytännöllisiä ajatuksia asiakasraadin perustamisesta ja siihen liittyvistä käytännön vaatimuksista. Tiedon hankinnan jälkeen siirryin raadin rakenteen suunnitteluun.

Mitä suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon? Suunnittelu alkaa hyvistä teoreettisista lähteistä, jotka olivat minulle edellä mainitut VTT:n tutkimus ja Tekesin tiivistelmää Useln -projektista. Nämä materiaalit auttoivat minua hahmottamaan minkä kokoinen raadin tulee olla, minkälaisia etuja ja haittoja tietyissä ratkaisuissa voi olla ja miten motivoida raatilaiset

toimintaan. Tärkeää on myös realistisen ja toimivan aikataulun luominen. Aikataulujen aikamääreet toimivat loistavina tavoitteina projektin tekijälle ja niitä seuraten pääsee varmasti tavoitteeseen. Aikataulun lisäksi on mietittävä myös muita käytännön toimia. Minkälaisia viestejä lähtemämme raatilaisille ja mitä niissä sanomme. Jokainen viesti on mietittävä tarkkaan, koska ammatilliseen toimintaan kuuluu se, että viestissä sanottu tulee myös toteutumaan.

Seuraavassa vaiheessa prosessi haarautuu kahteen suuntaan (kuvio1.). Molemmat suunnat liittyvät raadin valmisteluihin. Rekrytointi oli yksi projektin työläimmistä vaiheista. Mistä rekrytoimme ja ketä rekrytoimme? Samalla kun rekrytoin raadin jäseniä, hoidin valmistelevia asioita raadin tapaamista varten, kuten missä ryhmämme tapaisi ensimmäistä kertaa ja minkälaisia asioita tulisi olemaan raatilaisten ja Paavolan K-citymarketin välisessä sopimuksessa. Kun nämä käytännön asiat oli hoidettu, siirryin yhteen tärkeimmistä vaiheista koko projektia. Mitä tulisimme raadin ensimmäisessä tapaamisessa tekemään? Minkälaisia ongelmia lähtisimme selvittämään ja miten tämä kaikki käytännössä toimisi. Idea tämän vaiheen toteuttamiseksi tuli kuin vahingossa. Minut oli kutsuttu osallistumaan tilaisuuteen, missä tavoitteena oli kehittää Lahden Ammattikorkeakoulun tradenomien opintoja tulevaisuudelle. Tilaisuus oli toteutettu työpajamaisesti, eli iso ryhmä oli jaettu pienryhmiin, joista jokainen työstivät samaa tehtävää yhden fasilitoijan ohjastuksella. Kun tämä suuri joukko oli jaettu pieniin ryhmiin, tuntui jokainen jäsen heti paljon vapautuneemmalta ja tilaisuuden tunnelma nousi jatkuvasti. Pidin tavasta lähestyä toimintaa tällä tyylillä ja se sopikin Meidän Kaupan asiakasraadille oikein hyvin. Viimeiset valmistelut olivat pienien yksityiskohtien varmistamisia. Ovatko kaikki fasilitoijamme saapumassa paikalle, toimiiko tietokoneemme kokoustilan AV-laitteistoissa, onko meillä kyniä, papereita ja kaikki muut tarvittavat materiaalit mukana?

Mitenkä Innovaatiotyökalut sopivat raadin toimintaan? Viimeisessä vaiheessa raatilaiset oli rekrytoitu ja kaikki käytännön järjestelyt hoidettu

viimeistä kohtaa myöden valmiiksi. Meidän Kaupan ensimmäinen tapaaminen oli valmis alkamaan. Raadissamme käytetyt innovaatiotyökalut olivat melko yksinkertaisia. Ensimmäisen tehtävän työkalu oli tyypiltään enemmänkin kysely, jota jalostettiin kyselystä saatujen tulosten analysointikeskustelulla. Toisen tehtävän kuvaparityökalu oli mielestäni innovatiivisempi työkalu. Kuvien analysoinnissa saatiin aikaan loistavaa keskustelua, mielettämiä oivalluksia ja tuloksia. Työkalujen käyttäminen tulee käydä tarkasti läpi jokaisen fasilitoijan kanssa epäselvyyksien välttämiseksi. On myös tärkeää selvittää jokaiselle raatilaiselle, mitä olemme seuraavaksi tekemässä ja miten.

Olisiko asiakasraadista tullut tämänlainen ilman minua sitä kehittämässä? Uskon, että Kauppias Laaksonen olisi saanut aikaan hyvän asiakasraadin. Koen, että luomani asiakasraati tiedettiin jo alusta asti toimivaksi, koska sen eteen oli tehty niin paljon tutkimus- ja vertailutyötä hyödyntäen muiden suurien organisaatioiden asiakasraateja. Myös raadin ripeä kokoon saaminen on ollut työni etu. Molemmat nämä seikat perustuvat siihen, että olen luovuttanut paljon aikaa tälle projektille, jota kauppiaalla muiden töittensä ohella ei todennäköisesti olisi.

6.2 Toiminnallisen prosessin arviointi

Työprosessissa olin hyvin itseohjautuva. Olen tavannut opinnäytetyön toimeksiantajan, kauppias Marko Laaksosen noin kolmen viikon välein luomisprosessin aikana, alkaen keväällä 2016. Tapaamisissa olemme käyneet läpi aikaansaannokseni, jotka kauppias on todennut joko hyväksytyiksi tai hieman muokattaviksi. Opinnäytetyöohjaajani, Mika Kyläsen, tapasin toiminnallisen prosessin aikana kaksi kertaa. Näissäkin tapaamisissa lähinnä esittelin suunnitelmani ja aikaansaannokseni. Tapaamisissamme Kyläsen toimi hyvin samaan tapaan kuin kauppias, hyväksyen suunnitelman ja antaen muutamia vinkkejä tulevaisuudelle.

Edellä mainituissa tapaamisissamme en ole saanut minkäänlaisia askelmerkkejä vaan oma aloitteisesti olen kontaktoinut eri toimijoita.

Suunnitelmallisuudesta olen saanut suuren avun tämän projektin tekemiseen. Taulukossa 1 on kuvattu määrittämäni aikatauluni tälle raatiprojektilleni (taulukko 1.). Asetin projektin alkuvaiheessa tekemäni suunnitelman aikatauluun, mitä seuraamalla tiesin pysyväni aikataulussa. Oikeastaan koko projektin ajan olin koko ajan hieman aikataulua edellä. Tähän syynä oli työskentelyni ammattilaisten kanssa ja useissa vaiheissa asemani asiakkaana. Tällä tarkoitan esimerkiksi asiakkuutta Webropolin tai kokouspalveluiden tarjoajien kanssa. Minulla oli tietyt vaatimukset raadin toiminnalle kunkin toimijan kanssa, ja vastukseksi sain aina hyvin kattavat tarjoukset, joissa palveluntarjoaja otti paljon valmistelutehtäviä omalle vastuulleen. Myös toimiminen Keskon ja heidän Plussajärjestelmänsä hoitajien kanssa oli mallikasta. Kontaktin heihin sain kauppias Laaksosen kautta. Keskon toimijoiden ammatillisuuden pystyi aistimaan sähköpostien välityksellä, ja osittain menestys projektin eri vaiheissa johtuikin näiden toimijoiden kokemuksesta. Esimerkiksi sähköpostirekrytoinnin ulkoasu oli täysin Keskon toimijan tekemä, mikä automaattisesti näytti ammattimaiselta (kuva 1.).

Taulukko 1. Projektin aikataulu.

Projektin aloittaminen	Tammikuun 22. päivä
Projektin suunnittelu	Helmikuussa
Rekrytoinnin aloittaminen	Maaliskuun 18. päivä
Raati-laisten valinta	Huhtikuun 1. päivä
Tapaamisen ja kyselyiden suunnittelu	Huhtikuussa
Raadin tapaaminen	Toukokuun 3. päivä
Tehtävän luovuttaminen kauppiaille	Toukokuun 10. päivä

6.3 Oppimisen arviointi opinnäytetyön prosessista

Suuri oppini tätä toiminnallista opinnäytetyötä tehdessäni on ollut suunnitelmallisuuden ymmärtäminen osana prosessin hallintaa.

Tavoitteiden asettaminen ja niiden sijoittaminen aikatauluun on ollut äärimmäisen tärkeää. Siten olen käytännön kautta saanut huomata, miten monen liikkuvan osan sovittaminen yhtä tavoitetta kohti on ollut mahdollista suunnitelmallisuuteni kautta.

Toinen suuri aihe on ollut innovaatiotyöryhmien fasilitoiminen ja erilaisten työkalujen käyttäminen, kun tavoitteena on uusi innovaatio. Tulosta ei innovoinnin takia voi, eikä saa määrittää etukäteen, vaan on annettava Design Thinking prosessin tai jonkin muun vastaavan prosessityökalun ohjastaa toimintaa kohti hyviä tuloksia (Conley 2016). Mutkien oikominen ja mielenkiintoisten nyanssien avaamatta jättäminen ovat tämän toiminnan virhekohtia, joita tulee välttää viimeiseen asti. Tästä opista saan kiittää Yhdysvaltain yhteyksiäni ja suuria mentoreita palveluinnovaatioissa; Columbus Regional Healthia ja Design Thinking -konsulttia, Gravity Tankia.

Kolmas ja ehkä tärkein oppini on ollut asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä. Olen aina ihmetellyt miten menestyksekkäät yritykset keksivät huikeat palvelu- tai tuoteinnovaationsa, mutta kaikessa yksinkertaisuudessaan se on mahdollista, kun ymmärtää, mikä on kuluttajan tarve. Mitkä asiat vaikeuttavat ostostentekoa ruokakaupassa, mitkä asiat ahdistavat siellä asiakkaita ja niin edelleen. Esimerkiksi jos näihin asioihin saa vastauksen, on monta askelta lähempänä sitä uutta innovaatiota. Asiakkaat kyllä kertovat mikä heitä häiritsee, mutta ei heillä välttämättä ole hyvää vastausta sen ratkaisemiseen. Tällä tarkoitan sitä, että vaikka asiakkaalla olisikin vastaus ongelmaan, ei siitä välttämättä saa aikaiseksi kannattavaa liiketoimintaa. Aivan kuten VTT:n tutkimusaineistossa todetaan, asiakaslähtöisyydessä on tavoitteena win-win-tilanne, jossa niin asiakas kuin liiketoiminnan hoitajakin hyötyvät ratkaisusta (Lappalainen ym. 2010,

36). Asiakaslähtöisyyden ymmärtämisestä saan kiittää useampaa eri tahoa. Niin kuin edellisessäkin aiheessa, Yhdysvalloista saamani oppi on ollut todella arvokasta. Iso kiitos tästä opista menee myös Lahden Ammattikorkeakoulun Palveluliiketoiminnan yliopettajalle, Mika Kyläselle, joka on luokkaamme inspiroinut opetuksillaan kolmen vuoden ajan.

6.4 Raadin toiminnan kehittäminen

Raadin perustaminen ja tapaaminen tapahtuivat keväällä 2016. Neljä kuukautta raadin kokoontumisen jälkeen ryhdyin raportin kirjoittamiseen ja tämän tauon aikana minulle tuli paljon kehitysideoita raadin toiminnalle. Rekrytointiprosessiin ja yleiseen raadin toimintaperiaatteeseen olen oikein tyytyväinen. Ryhmätyökalutkin toimivat oikein hyvin, sillä tapa jolla ne toimivat ryhmillä ja minkälaisia tuloksia niillä saatiin aikaiseksi ovat vakuuttavia. Koen kuitenkin, että tapaamiskertojen toimintaa voisi kehittää vielä paremmaksi Design Thinking -työkaluja hyödyntämällä.

Tutustuin tarkemmin Design Thinkingiin kesällä 2016 chicagolaisen konsultointiyrityksen Gravity Tankin toimesta. Koulutus oli hyvin kokonaisvaltainen ja se piti sisällään jokaisen vaiheen kehitystyössä: työn aloittamisesta sen loppuun viemiseen. Ensimmäinen kehitysehdotus raadin toimintaan on ensikohtaaminen raatilaisten välillä. Jään rikkominen työryhmäläisten välillä on tärkeää ja samalla voi myös tutustua toisiinsa. Tämän voi toteuttaa erilaisilla ryhmäytymistyökaluilla, esimerkiksi yksi minuutti Small talkia sovitusta aiheesta viiden eri ihmisen kanssa. Tällöin ilmapiiri rentoutuu ja esteet toisten ihmisten kohtaamiseen madaltuvat. (Conley 2016.)

Ymmärtääksemme asiakasryhmien ajattelutapoja paremmin, yksi raadin käytettäväksi sopiva Design Thinking -työkalu olisi Problem Statement Matrix (PSM). PSM (Taulukko 2.) työkaluna pakottaa käyttäjänsä ajattelemaan asiakkaan näkökulmasta, tai asiakasraadin tilanteessa se mahdollistaa asiakkaan kertomaan kokemuksia erilaisten skenaarioiden kautta. PSM on taulukko, jonka horisontaalijana on viisi kohtaa: minä

olen, yritän, mutta, koska ja tuntemukseni. Jokaisen kohdan alle kehitetään skenaario.

Taulukko 2. Problem Statement Matrix.

Skenaario	Minä olen	Yritän:	Mutta:	Koska:	Tuntemukseni:
Skenaario 1.	Kala ostoksilla oleva asiakas	Ostaa lohifileetä	En tiedä, minkä painoisen palan haluan ja mikä ero on lohella ja kirjolohella	En ole juurikaan ostanut kalaa ja kokkaaminen on minulle haastavaa	Ihmettelevä ja ujostuttava
Skenaario 2.

Edellä mainitulla tavalla luotaisiin muutamia erilaisia esimerkkitilanteita. Kun tilanteet on luotu, siirrytään miettimään vuorollaan jokaisen skenaarion ”mutta” kohdalle ratkaisua, ajattelemalla sitä uuden lauseen kautta. Ensimmäiseen esimerkkiin viitaten:

”Miten ilmaista asiakkaalle tarvittava kalan paino sekä kalalajien erot?”

Sen jälkeen käytetään Affinity Clustering työkalua, jossa ongelmalle kehitetään erilaisia ratkaisuita tai yleisiä ajatuksia tilanteesta. Jokainen ajatus laitetaan omalle tarralapulle, joka liimataan seinälle. Ideat voivat olla sanoja, kuvia, lauseita, mitä tahansa joka kuvaa mahdollista ratkaisua tai ajatusta ongelman ympärillä. Ajatusten kehittämiseen käytetään noin 10 minuuttia. Tämän jälkeen ajatukset kategorisoidaan vapaasti, jonka jälkeen jokaiselle kategorialle keksitään vielä oma otsikko. (Frankfurth, Kachirskai & Merai 2012.) Tämä työkalu pakottaa ryhmän ajattelemaan uudella, visuaalisemmalla tavalla. Kaikki työkalut eivät välttämättä toimi, mutta silloin pitää vain valita uusi työkalu käytettäväksi. Vaikka ongelmille

etsitäänkin ratkaisuita, ei lopulliseen ratkaisuun saisi kiirehtiä, vaan pitäisi antaa keskustelun ja ajatusten pyöriä ongelman ympärillä. (Conley 2016.)

Kuvitellaan, että työkaluilla työskentely on tuottanut meille mahdollisuuden jakaa tietoa erilaisten visuaalisten ja hauskojen kylttien kautta. Ehkä vanhojen sanontojen tai ironisen heittelyn kautta pystyttäisiin kylteillä kertomaan kalalajien eroja sekä tarvittava kalan paino tehtäessä neljän hengen illallinen. Seuraava askel idealle on tehdä siitä visuaalinen tai kosketeltava. Lähdetään siis kehittämään paperiprototyyppejä tietokylteistä. Prototyyppien luomiselle kannattaa varata paljon erilaisia tarvikkeita: kyniä, liimaa, paperia, pahvia, sanomalehtiä, leluja, mitä ikinä tulee mieleen. Sen jälkeen ryhmä jaetaan pareiksi ja jokaiselle annetaan aikaa 10 minuuttia toteuttaa yksi prototyyppi ja sen jälkeen esitellä se ryhmälle. On siis toimittava nopeasti ja keskittyvä vain suuriin kokonaisuuksiin, ei keskittyä pikku yksityiskohtiin. Tavoitteena on vain saada aikaiseksi jotain konkreettista, jota voi koko ryhmän voimin kokeilla, kommentoida ja kehittää. Kun jokainen ryhmä on tehnyt yhden prototyypin ja esittänyt ne, tehdään sama kierros uudestaan. (Conley 2016; Frankfurth, Kachirskai & Merai 2012.)

Vastaavanlaisen tehtävän voidaan toteuttaa myös, jos ratkaisuksi oltaisiin keksitty jokin palvelu, esimerkiksi kyselyautomaatti. Jälleen kerran työryhmälle on varattava paljon erilaisia materiaaleja käytettäväksi. Palvelua toteutettaessa kannattaa myös harrastaa roolileikkejä, jossa yksi henkilö asettautuu asiakkaan saappaisiin ja toinen palvelutarjoajaksi. Tälläkin kertaa kannattaa toimia nopeasti yksityiskohtia miettimättä. Suunnitteluaikaa jokaiselle ryhmälle annetaan noin 30 minuuttia ja itse roolipeli kestää noin 2-3 minuuttia. Roolipeliä seuraavat henkilöt pystyvät havainnoimaan hyvät ja kehitettävät kohdat palvelusta ja jälleen kerran kehittää palveluprototyyppiä seuraavalla kierroksella. Roolipelit kannattaa myös videoida, jotta esiintyjätkin pystyvät kommentoimaan kehittämäänsä prototyyppiä. (Conley 2016; Frankfurth ym. 2012.)

Suuri mahdollisuus Meidän kaupan asiakasraadille on sen skaalaus muiden kauppojen käytettäväksi. Näkemykseni mukaan tällainen asiakaslähtöinen työkalu sopisi loistavasti Keskon kauppiastoiminnan lisätyökaluksi. Rainamo (2016) uutisoi Taloussanomien artikkelissa, että Kesko on uudistamassa K-citymarket brändin liikkeitä hyödyntäen kauppiastietoutta ja asiakkaiden mieltymyksiä. Tähän ajatukseen Meidän Kaupan asiakasraati sopisi oikein loistavasti sen laadullisen ja interaktiivisen asiakkaan osallistamis mahdollisuuden näkökulmasta. Kesko nimenomaan luottaa kauppiastoimintaan sen tuoman joustavuuden ja yksilöllisyyden kautta liiketoiminnan kehittämisessä (Kesko 2015, 24). Olen käynyt lyhyen keskustelun kauppias Laaksosen kanssa toiminnan skaalaamisesta muille kaupoille ja Keskon tasolle viemisestä. Hänen mukaansa ajatus ja mahdollisuus on loistava, mutta Meidän Kaupan konseptista puuttuu vielä sen viestinnällisten mahdollisuuksien suunnittelu ja hyödyntäminen. Asiakasraati on esimerkillinen tapa toimia asiakaslähtöisesti, joka on tuotava esille kaupan markkinoinnissa asiakaslähtöisen imagon luojana. (Laaksonen, 2016.)

Viimeinen kehityskohta onkin luoda suunnitelma tämän tiedon välittämiseksi kaupan asiakkaille. Olisiko yksi nykyaikainen viestinnällinen ratkaisu antaa raatilaisille tehtäväksi kirjoittaa blogia raadin toiminnasta, ja jakaa tämä eri sosiaalisen median kanavoissa? Toinen esimerkki voisi olla, että raadin kehittämistoimia tuotaisiin visuaalisesti esille kaupan sisällä. Yksi raadin tehtävistä oli pohtia, mitkä visuaaliset ratkaisut houkuttelevat heitä tekemään ruokaostoksia. Raati voisi luoda yhden esimerkkihyllynpäädyn, jossa he näyttävät miltä houkuttelevasti rakenneltu esillepano näyttää Paavolan K-citymarketin asiakasraadin mielestä. Toteutuksen vieressä voisi olla vielä jokin kilpailuntapainen osallistava tehtävä kaikille kaupan asiakkaille, jossa he voisivat antaa mielipiteensä tuotoksesta. Kolmantena esimerkkinä raadin saavutuksista on raadin toimien esille tuominen. Meidän kaupan asiakasraadin toimesta on jo alennettu noin kymmenen tuotetta kaupungin halvimmiksi. Nämä tuotteet voisi tuoda näkyvästi esille hyllystä, laittamalla esimerkiksi tuotteen viereen kyltin, jossa on kuva asiakasraadin tapaamisesta ja teksti, joka

voisi sanoa esimerkiksi: ”Me Paavolan K-citymarketin asiakkaat olemme alentaneet tämän tuotteen alueen halvimmaksi!”.

Fordilla haluttiin asiakkaan kertovan heille, minkälaisen auton he haluavat Fordin heille rakentavan; antaa asiakkaan ohjata yrityksen tuotetta (Lockwood 2010, 17-18). Samalla tavalla Meidän kaupan -asiakasraati on tarttunut tähän toimintamallin käännteeseen, jossa palveluiden tarjoajan staattinen vaikutus ohjailee passiivista asiakasta halutaan muuttaa kohti asiakkaan aktiivista osallistamista ja aitoa asiakaslähtöisyyttä kohden. Näillä toimilla myös paljon puhutun big datan ohelle voimme tarjota small dataa, eri laadukasta, tarkkaa ja helpommin hyödynnettävää asiakastietoutta.

Alussa toin esille Keskon markkinointilauseen ”tehdään hyvää yhdessä” ja kysyin, että mitä yhdessä tekeminen tarkoittaa. Paavolan K-citymarketissa ”tehdään hyvää yhdessä” tarkoittaa asiakkaan kanssa yhdessä tekemistä ja hyvän kaupan luomista Meidän kauppa -asiakasraadin avulla.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY, Helsinki.

Ainasoja, M., Rytövuori, S., Vulli, E., Hautala, R., Reunanen, E., Kaasinen, E. & Kulju, M. 2010. Kokemuksia käyttäjäosallistumisesta neljällä palvelualalla. Tiivistelmä UseIn-projektin case-tutkimuksista. VTT. [viitattu 27.9.2016]. Saatavissa:
http://www.uta.fi/cmt/tutkimus/comet/tutkimus/paattyneet_projektit/usein/Ju/kinen_case-raportti_FINAL.pdf

Ahola, T. 2014. Liiketoiminnan palvelullistamisen hyödyt ja haasteet vähittäistavarakaupan kontekstissa – Tapaus Foodie.fm. Pro gradu - tutkielma. Oulun yliopisto. [viitattu 18.10.2016]. Saatavissa:
<http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201403131186.pdf>

Carreira, B & Trudell, B. 2006. Lean Six Sigma that Works: A Powerful Action Plan for Dramatically Improving Quality, Increasing Speed, and Reducing Waste. New York: Amacom.

Chen, C & Chen, F & Tsou, H. 2016. Market-creating service innovation: verification and its associations with new service development and customer involvement. Journal of Services Marketing.

Cowton, C & Downs, Y. 2015. Use of focus groups in business ethics research: potential, problems and paths to progress. Business Ethics: A European Review.

Frankfurth, S., Kachirskai, I. & Merai, P. 2012. Gravity Tank. Workdifferently - Innovators' Guidebook. Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. Pääosin saatavissa.

Holtzblatt, K. 2005. Customer-centered design for mobile applications. Personal & Ubiquitous Computing. London.

Lappalainen, I., Apilo, T., Eerola, A., Konttinen, J. & Pelkonen, A. 2010. Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys yritysten uudistuvassa innovaatiotoiminnassa. Huomioita käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan kehittämiseen. VTT. [viitattu 27.9.2016]. Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2536.pdf>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum, Helsinki.

Lockwood, T. 2010. DesignThinking – Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Design Management Institute. Allworth Press, New York.

Nyqvist, J. 2012. Käyttäjäpaneelin käyttäminen palautteen keräämisessä – Case: Tilastokeskus. [viitattu 1.4.2016]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47911/Opinnaytetyo_Kayttajapaneeli_Case_Tilastokeskus.pdf?sequence=1

Päivittäistavarakauppa ry. 2016. Vuosijulkaisu 2016. [viitattu 18.9.2016]. Saatavissa:

http://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/Fl_2016_vuosijulkaisu.pdf

Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskeytä arvontuonti. Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä. [viitattu 2.4.2016]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra291.pdf>

Tih, S & Wong, K & Lynn, G & Reilly, R. 2015. Prototyping, customer involvement, and speed of information dissemination in new product success. Journal of Business & Industrial Marketing.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Innovaatio-osasto. 2015. Käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan jäsentely ja sisältö. [viitattu 2.4.2016]. Saatavissa:

https://www.tem.fi/files/23425/Kayttajalahtoisin_innovaatiopolitiikan_viitek ehikko.pdf

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sähköiset lähteet:

Jyväskylän kaupunki. 2016. Varhaiskasvatuspalvelut asiakasraati. [viitattu 27.9.2016]. Saatavissa: <http://www.jyvaskyla.fi/paivahoito/asiakasraati>

Kesko. 2015. Vuosiraportti 2015. [viitattu 18.9.2016]. Saatavissa: http://kesko-ar.studio.crasman.fi/file/dl/i/1_I0Pg/aH57mdGqavNe_cLQOTqUHw/Kesko_Vuosiraportti_2015.pdf

Kesko. 2016a. Kesko lyhyesti. [viitattu 18.9.2016]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>

Kesko. 2016b. Kesko valittiin jälleen maailman vastuullisimmaksi kaupan alan yritykseksi. [viitattu 11.10.2016]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2016/kesko-valittiin-jalleen-maailman-vastuullisimmaksi-kaupan-alan-yritykseksi/>

Kesko. 2016c. Päivittäistavarakauppa. [viitattu 12.10.2016]. Saatavissa: <http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>

Rainamo, H. 2016. Kesko panee Citymarketit uusiksi. Taloussanomat. [viitattu 18.9.2016]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/2016/03/14/kesko-panee-citymarketit-uusiksi/20162899/170>

Muut lähteet:

Bickel, J. 2015. Toimitusjohtaja. Columbus Regional Health. Haastattelu. 11.12.2015.

Conley, C. Gravity Tank inc. Perustaja. Luento. 5.-7.2016.

Laaksonen, M. Kauppias. K-citymarket Paavola, Lahti. Haastattelu. 4.10.2016.

Makkula, S. 2016. Palvelumuotoilu. Lamk. Seminaari. 30.3.2016.

Sabotin, D. 2016. Director of Lean Six Sigma. Columbus Regional Health. Haastattelu. 24.8.2016.

Syrén, T. 2016. Lakimies. K-kauppiaслиitto. Haastattelu. 14.3.2016.

LIITTEET

Liite 1.

Meidän kauppa –asiakasraati

Sopimus osallistumisesta

K-kauppiaan yhteystiedot:
 KCM Lahti Paavola/ Marko Laaksonen Oy
 Kauppakatu 13
 15140 Lahti
 marko.laaksonen@citymarket.fi

Raatilaisen yhteystiedot:

Nimi:	
Katuosoite:	
Postiosoite:	
Matkapuhelin:	
Sähköpostiosoite:	

Meidän kauppa –asiakasraati pyrkii yhteisellä toiminnalla kehittämään Paavolan K-citymarketin palvelua, valikoimaa ja yleisiä prosesseja. Raatilaiset ovat itse ilmaisseet halukkuutensa liittyä raatiin vastaamalla rekrytointiviestiin. Meidän kauppa –asiakasraatilaiset auttavat kaupan kehittämistä vastaamalla kuukausittaisiin verkkokyselyihin sekä osallistumalla lähitapaamisiin, joissa yhdessä keskustellaan ja innovoidaan erilaisten keskustelutyökalujen avulla.

Tällä sopimuksella raatilainen sitoutuu vastaamaan Meidän kauppa -asiakasraadin kyselyihin kerran kuukaudessa vuoden ajan, sekä osallistumaan mahdollisimman moneen lähitapaamiseen (2-3 kappaletta). Raatilainen pyrkii myös mahdollisimman laajoihin ja kattaviin vastauksiin. Raatiin osallistuminen ei muodosta työsuhdetta osapuolten välille.

Asiakasraatiin osallistujalle annetaan 250 euron K-citymarketin lahjakortti raadin päätyttyä keväällä 2017. Lahjakortin lisäksi raatilaisten annetaan alennuskortti Paavolan K-citymarkettiin raadin jäsenyyden ajaksi. Alennuskortilla raatilainen saa 10% alennuksen normaalihintaisista elintarvikkeista (pois lukien palvelutiski-, tupakka- ja alkoholituotteet) ja 15% alennuksen normaalihintaisista käyttötavaratuotteista.

Liite 1. jatkuu

Mikäli raatilainen jättää toistuvasti osallistumatta kyselyihin tai tapaamisiin, on K-kaupalla oikeus purkaa tämä sopimus ja saada alennuskortti takaisin välittömästi. Mikäli sopimus puretaan ennen 3.5.2017 em. syystä, ei raatilaiselle toimiteta lahjakorttia. Raatilaisella on oikeus purkaa tämä sopimus milloin vain, jolloin hänen tulee toimittaa välittömästi alennuskorttinsa K-kaupalle eikä hän myöskään saa lahjakorttia.

Jäsenyys raadissa on voimassa ajalla 3.5.2016 - 3.5.2017.

Raatilainen sitoutuu olemaan luovuttamatta yllä mainitun yrityksen liike- tai ammattisalaisuuksia kolmannelle osapuolelle sopimussuhteen aikana ja sen päätyttyä.

Päiväys ja paikka



Allekirjoitus ja nimen selvennys

Liite 2. Asiakasraadin luomisen Check List



Asiakasraadin luomisen Check List



 Vaaran paikat	 Tee näin
<p>1. Fyysisen tapaamisen järjestämisessä on vaikeuksia, koska on haastavaa saada kaikkien raatilaisten aikataulut sopimaan</p>	<p>a) Motivaatio on tärkeä tekijä raatilaisia rekrytoidessa. Varmista jokaisen jäsenen valmius uhrata aikaa toiminnalle.</p> <p>b) Jos haluat saada suuren ryhmän kokoon, harkitse raadin jäsenistön rekrytoinnista vapaa. Järjestä "vapaa kaikille" -tyyppinen tilaisuus, jonne voi tulla kuka tahansa.</p> <p>c) Perusta raadille verkkoalusta, missä voit toteuttaa verkkokyselyitä ja tehtäviä raadille.</p>
<p>2. Rekrytoidut jäsenet eivät ole halutun tyyppisiä</p>	<p>a) Selvitä raadin rekrytointi vaiheessa heidän motivaationsa toimintaa kohtaan.</p> <p>b) Mieti, minkä tyyppisiä asiakasryhmiä haluat mukaan: aktiivikäyttäjä, harrastaja jne.</p>

Liite 2. jatkuu.

 Vaaran paikat	 Tee näin
<p>3. Rekrytoidun raadin koko on liian suuri/pieni</p>	<p>a) Tutki omat tarpeesi laadullisen ja määrällisen tietotarpeen välillä.</p> <p>Tarvitset laatua: pieni ryhmä, enemmän aikaa.</p> <p>Tarvitset paljon tietoa: suuri ryhmä, organisoidumpi kyselytilaisuus.</p> <p>b) Jos tarvitset paljon laadullista tietoa, on kompromissina suuri raati, joka on jaettu pienryhmiin tehtävien ajaksi.</p>
<p>4. Raadin keskustelu menee ohi aiheen</p> <p>5. Vahvat persoonat hallitsevat keskustelua ja osa jäsenistä jää toiminnan ulkopuolelle</p>	<p>4&5) Hanki osaavat ja johtamistaitoiset henkilöt tilaisuuden fasilitaattoreiksi</p> <p>Huom! Ohjeista fasilitaattorit huomioimaan mahdolliset ongelmat 1. Pidä keskustelu aiheessa 2. Pyri jakamaan kaikille tilaa puhumiselle</p>